



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Motivace a odměňování zaměstnanců ve výrobním podniku  
Motivating and Rewarding Employees in a Manufacturing Company

Student: Jana Koutná  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Alena Stibůrková

Valašské Meziříčí 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Jana Koutná**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **01 Ekonomika podniku**  
Téma: **Motivace a odměňování zaměstnanců ve výrobním podniku**  
**Motivating and Rewarding Employees in a Manufacturing Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Motivace a řízení lidských zdrojů
  3. Odměňování a zaměstnanecké benefity
  4. Analýza motivace zaměstnanců ve výrobním podniku
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.  
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.  
SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Alena Stibůrková**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

Ve Valašském Meziříčí dne 9. května 2014

.....

Jana Koutná

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Ing. Aleně Stibůrkové za její ochotu a pomoc při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Mračkovi, který mi věnoval svůj čas a poskytl mi odborné připomínky, které se týkaly společnosti, ve které byla bakalářská práce zpracována. A v neposlední řadě patří poděkování mojí rodině, za podporu při mém studiu.

## Obsah

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2. MOTIVACE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>6</b>
2.1 Motivace .....	6
2.2 Stimulace a motivace zaměstnanců .....	6
2.3 Peníze a motivace .....	7
2.4 Typy motivace .....	8
2.5 Teorie motivace .....	8
2.5.1 Maslowa teorie .....	8
2.5.2 Herzbergova teorie .....	10
2.6 Řízení lidských zdrojů .....	10
2.6.1 Model řízení lidských zdrojů .....	11
2.6.2 Personální práce .....	11
<b>3. ODMĚNOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....</b>	<b>14</b>
3.1 Odměňování .....	14
3.2 Prvky odměňování .....	15
3.3 Benefity .....	17
3.4 Vybrané zaměstnanecké benefity .....	18
3.4.1 Vzdělávání zaměstnanců .....	18
3.4.2 Stravování zaměstnanců .....	18
3.4.3 Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti .....	19
3.4.4 Doprava zaměstnanců .....	20
3.4.5 Pojištění .....	20
3.4.6 Rekreační, sport, kultura .....	21
3.4.7 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	22
<b>4. ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍM PODNIKU .....</b>	<b>24</b>

4.1. Charakteristika společnosti ZeroCollection s. r. o. ....	24
4.1.1 Výroba .....	25
4.1.2 Organizační struktura v podniku .....	26
4.1.3. Odměňování zaměstnanců ve společnosti .....	26
4.1.4 Zaměstnanecké výhody .....	27
4.2 Zvolená metoda šetření .....	27
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	28
4.3.1 Osobní údaje.....	28
4.3.2 Motivace.....	35
4.3.3 Odměňování .....	39
4.4 Zhodnocení dotazníkového šetření.....	45
4.4.1 Příspěvek na dopravu .....	45
4.4.2 Firemní osobní automobil .....	48
4.4.3 Jiné vzdělávací kurzy .....	49
<b>5. ZÁVĚR .....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>54</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	
<b>PŘÍLOHY</b>	

# 1. ÚVOD

Každé společnosti záleží na tom, aby byla prosperující a dosahovala zisku. K tomu, aby společnost prosperovala, dosahovala zisku a určitého postavení na trhu, potřebuje kvalitní a motivované zaměstnance, kterým bude záležet na tom, aby společnost rostla. Je důležité určitým způsobem zaměstnance motivovat k dobrým výkonům. Bez motivace zaměstnanci nemají potřebu vykonávat svou práci dobře.

Bakalářská práce bude rozdělena na tři části. První část bakalářské práce bude zaměřena na teoretická východiska, která se budou týkat motivování zaměstnanců, tím jak stimulovat zaměstnance, jaký vliv mají peníze na motivaci zaměstnanců a co zahrnuje řízení lidských zdrojů.

V druhé části bude popsáno odměňování zaměstnanců, které je důležité jak pro společnost, tak i pro zaměstnance. Bude se zabývat prvky odměňování a vybranými benefity jako jsou například stravování, vzdělávání, pojištění a tak dále, kterými je možné odměňovat zaměstnance.

Třetí část bude zaměřena na praktickou stránku problému. Bude zde popsána společnost, ve které bude prováděn průzkum, její historie, výroba a způsob jakým jsou zde zaměstnanci odměňováni. Dále bude tato část zaměřena na vyhodnocení dotazníku, který bude rozdán mezi zaměstnance, a budou následovat závěrečná doporučení pro společnost.

Cílem této bakalářské práce bude zjistit, zda jsou zaměstnanci v dané společnosti dostatečně motivováni, zda jsou spokojeni s odměňováním, nabízenými benefity, které benefity zaměstnanci neocení a které by naopak nejvíce ocenili. Tento cíl bude zjišťován formou dotazníkového šetření. Dále si bakalářská práce klade za cíl zlepšit stávající situaci ve společnosti a navrhnout řešení, jak se tato situace může zlepšit.



## 2. MOTIVACE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole budou popsána teoretická východiska k pochopení problému motivace zaměstnanců, jejich stimuly, jak peníze slouží k motivaci. A také zde bude rozebrán problém řízení lidských zdrojů.

### 2.1 Motivace

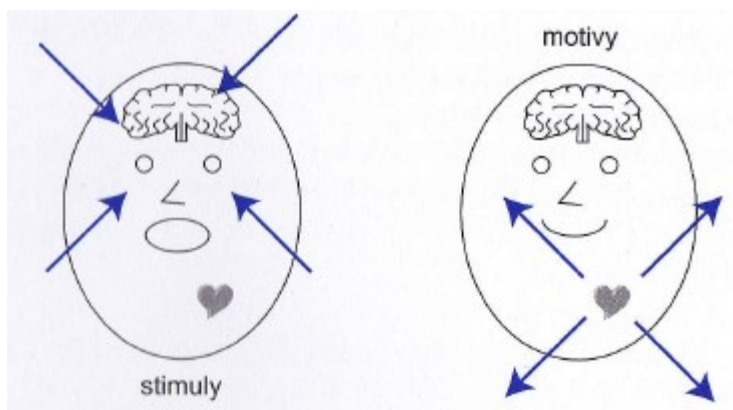
Motivace je proces, při kterém je nabízeno člověku, od kterého je něco požadováno uspokojení jeho potřeb a činí se to takovým způsobem, aby vše co má být vykonáno nezůstalo nepovšimnuto (Armstrong, 2007). „*Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.*“ (Armstrong, 2007, s. 219). Motivovat lidi k tomu, aby pracovali a podávali požadovaný výkon, není jednoduché. Organizace se snaží dělat vše pro dosažení vysokého výkonu lidí. Věnují zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí různých odměn, stimulů, vedení lidí a také podmínek k práci, kterou lidé vykonávají. Cílem organizací je samozřejmě podporovat rozvíjení motivace a také vytvářet pracovní prostředí, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků, které odpovídají požadavkům managementu. Teorie motivace vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru a popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí, které podpoří splnění cílů daných organizací (Armstrong 2007).

### 2.2 Stimulace a motivace zaměstnanců

V manažerské praxi se k pojmům stimulace a motivace zaměstnanců přistupuje velmi volně. U těchto pojmů je spíše důležité si uvědomit, kde stimulace a motivace vzniká. Stimulace je vnější působení na člověka, kdy určitým působením vnějších podnětů na psychiku člověka dochází k určitým změnám. Stimulace zaměstnanců je poměrně jednoduchá. Pokud vnější stimul (například finanční odměna) stále působí, zaměstnanec je stále stimulován k tomu, aby jeho práce probíhala. Pokud se stimulace zaměstnanci zastaví, zaměstnanec svou práci také ukončí.

Za to motivace je působení člověka pod vlivem vnitřních pohnutek. Pokud má zaměstnanec dobrou motivaci, tak jeho práce může probíhat i bez přísunu vnějších pohnutek (Plamínek 2010).

Obrázek 2.2 Stimuly a motivy



Pramen: PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

## 2.3 Peníze a motivace

Nejobvyklejší formou odměny jsou peníze ve formě mzdy nebo platu a peníze poskytují lidem to, co obvykle chtějí.

Herzberg a kol. (1957) tvrdili, že nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, ale ani dostatek peněz nezaručí trvalou spokojenost. Lidé s pevným platem mohou pocítit uspokojení, pokud dostanou přidáno. Jedná se o hmatatelné uznání a je to určitý nástroj, jak u lidí vyvolat pocit toho, že si zaměstnavatel váží jejich práce. Ale tento pocit může brzy pominout. Všichni lidé nejsou stejní a každý může být tedy motivován jinak, pokud jedinci nevyhovuje jako motivace peníze, může ho například ovlivňovat touha po uznání. Ne každého motivují peníze stejným způsobem a ve stejné míře.

Prostřednictvím peněz se dosahuje různých cílů. Buď přímo, nebo nepřímo uspokojují mnoho potřeb, a jestliže přichází pravidelně, uspokojují základní potřeby pro přežití. Ale také mohou uspokojit potřebu sebeúcty nebo potřebu určitého společenského

postavení. Peníze samy o sobě nemusí mít žádný velký význam, ale jsou velmi dobrou motivující silou (Armstrong, 2007).

## 2.4 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V první cestě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň očekávají splnění svých cílů. Ve druhé cestě mohou být lidé motivováni managementem pomocí metod, jako jsou odměňování, povýšení, pochvala atd. Jak zjistil Herzberg a kol. existují dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** – jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a ovlivňují, aby se mohli ubírat určitým směrem například odpovědnost, rozvíjení dovedností a schopností, možnost postupu v práci,
- **vnější motivace** – tvoří faktory, kterými jsou lidé motivováni například peněžní odměny, pochvala, povýšení ale na druhé straně také určité tresty jako je snížení platu, kritika odvedené práce a podobně (Armstrong, 2009).

Vnější motivátory mohou mít v první fázi velmi výrazný účinek, ale postupem času mohou přestávat působit. Vnitřní motivátory, které se týkají vlastního přesvědčení, mají obvykle dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nepřichází zevnějšku (Armstrong, 2009).

## 2.5 Teorie motivace

Tato kapitola se bude týkat teorie motivace zaměřené na obsah. Teorie motivace se zaměřuje na motivace a týká se podnikání kroků, jejichž účelem je uspokojení potřeb a identifikace hlavní potřeby. Tato teorie je také známa jako teorie potřeb (Armstrong, 2007).

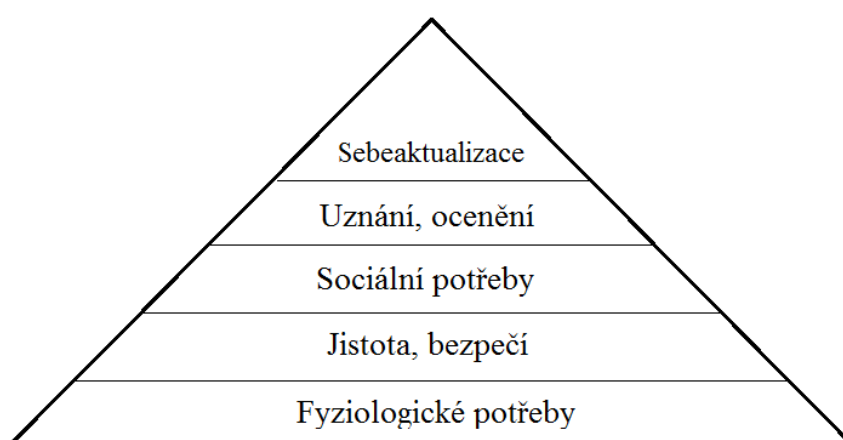
### 2.5.1 Maslowa teorie

Mezi nejznámější patří Maslowa teorie a jeho hierarchie potřeb. Podle ní, člověka nemotivují vnější podněty, jako jsou odměny nebo tresty, ale vnitřní potřeby. Pokud je jedna potřeba uspokojena, vynoří se další a opět probíhá snaha o uspokojení a pokud je

uspokojena, přestane motivovat. Podle Maslowa, jsou potřeby lidí uspokojovány progresivně, což znamená, že vyšší potřeba se nevyskytne, dokud se neuspokojí potřeba nižšího řádu.

Maslowova teorie potřeb je obvykle zobrazována jako trojúhelníkový nebo pyramidový model, avšak tento způsob zobrazení má své nevýhody. Potřeby postavené ve vyšší pozici se zdají ve svém významu jako menší, avšak obvykle je to naopak (Adair, 2004).

Obrázek 2.5.1 Maslowova pyramida potřeb



Pramen: BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

- **Fyziologické potřeby** – jsou potřebami základními. Naplnění těchto potřeb je nezbytné pro život, jsou to například potřeby potravy, vody, vzduchu a všeho ostatního, co je za potřebí pro přežití.
- **Jistota, bezpečí** – tato úroveň potřeb znamená zajištění a zachování existence, touha po jistotě a neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- **Sociální potřeby (sounáležitost)** – představuje potřebu začlenit se do kolektivu, do společnosti, do nějaké skupiny a také potřebu mít dobré vztahy s ostatními lidmi.
- **Uznání a ocenění** – je zde potřeba být oceněn, ať už hmotnou formou nebo nehmotnou formou.
- **Sebeaktualizace** – záleží na jedinci a jeho potenciálu, jestli se jedinec chce stát lepším a zdokonalovat se v tom co umí a na co má předpoklady (Bělohlávek, Šuleř, Košťan 2001).

## 2.5.2 Herzbergova teorie

Herzberg a kol. (1957) vypracoval teorii na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací u techniků a účetních. Byl zde předpoklad toho, že lidé mohou přesně sdělit podmínky, které je uspokojují nebo neuspokojují při jejich práci. Na základě zkoumání, byli účetní a technici tazateli požádáni, aby informovali o obdobích, ve kterých se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně a o tom, jak dlouho tyto pocity vydržely.

Bylo zjištěno, že záznamy o období „dobrých“ se nejčastěji týkaly obsahu práce (povýšení, uznání, odpovědnosti, úspěchu a i práce samotné). Záznamy o období „špatných“ se nejčastěji týkaly souvislostí a okolností práce (plat a pracovní podmínky, podniková politika a správa, kontrola vedení). Hlavní výsledky jsou takové, že přání se dá rozdělit do dvou skupin. Jedna skupina (satisfactory) se týká potřeby, která jako zdroj osobního růstu chce rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka. Druhá skupina (dissatisfactory) je důležitou základnou první skupiny a je spojena se slušným zacházením oblastech vedení a kontroly, administrativních postupů, odměňování a pracovních podmínek. Pokud se naplňují potřeby ve druhé skupině, tak to jedince nemotivuje k vyššímu pracovnímu výkonu, ale ani k vyšší míře uspokojení. Vše co můžeme očekávat od této druhé skupiny, je prevence špatného pracovního výkonu a nespokojenosti, díky tomu také můžeme tuto skupinu nazývat jako hygienické faktory, protože působí preventivně a také souvisí s prostředím (Armstrong 2007).

## 2.6 Řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako ústřední, vyšším managementem řízenou strategickou aktivitu, kterou management jako celek rozvíjí, vlastní a předkládá, aby podporovala a prosazovala zájmy organizace, které slouží“ (Armstrong, 2007, s.35).*

Strategické řízení lidských zdrojů se týká činností, zahrnující celou organizaci. Jde o schopnost organizace zajistit kvalifikované, oddané a motivované pracovníky. Zaměřuje se na kroky, které organizaci odliší od konkurence. Konkurenční postavení má být

zajištěno prostřednictvím kvalifikovaných, talentovaných pracovníků s vysokými výkony a vysokou úrovní služeb poskytovaných zákazníkům.

Cílem řízení lidských zdrojů je snaha o zajištění úspěšného plnění cílů organizace, prostřednictvím lidí (Kociánová 2012).

### 2.6.1 Model řízení lidských zdrojů

Jedna z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů byla vyslovena na Michiganské škole. Bylo zde řečeno, že lidské zdroje a struktura podniku by měly být vedeny stejným způsobem, který je v souladu se strategií podniku. Odtud vznikl název „Model shody“.

Dále zde bylo řečeno, že existuje cyklus lidských zdrojů, který vyjadřuje funkce, které jsou vykonávány v podnicích nebo čtyři typické procesy v podniku (Armstrong 2007):

- výběr – zde se spojují dohromady lidské zdroje a pracovní místa, výběr vhodných pracovníků, kteří mají požadované kvalifikace, vlastnosti a kteří odpovídají nárokům pro určité pracovní pozice (Synek 2010),
- hodnocení – zde se řídí a hodnotí pracovní výkon,
- odměňování – mělo by se respektovat, že podnik musí vyvíjet úsilí v současnosti, aby mohl uspět v budoucnosti,
- rozvoj – rozvoj vysoce kvalitních pracovníků (Armstrong 2007).

### 2.6.2 Personální práce

Podnik musí mít kvalitní a výkonný personál, aby mohl v konkurenčním podnikatelském prostředí zabezpečit splnění cílů podniku. Cílem personální práce je zabezpečit tento kvalitní a výkonný personál. Základní cíle personální práce je možné rozdělit na dvě oblasti:

- **ekonomické oblasti** – jde zde o optimální využití lidské práce, kdy je cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace v kombinaci s ostatními výrobními faktory, zlepšovat strukturu a zvyšovat kvalitu fungování lidských zdrojů v organizaci, stanovit a udržet personální náklady podniku,

- **sociální oblasti** – zde jde o naplnění osobních cílů zaměstnanců, o spokojenost s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím a celkovým klimatem v organizaci, motivací zaměstnanců, zvyšování kvalifikace a zabezpečení sociálních jistot zaměstnanců (Synek, 2010).

Personální práce ve firmě je závislá na organizačním uspořádání firmy, na velikosti a struktuře lidských zdrojů a realizuje se v určité organizační struktuře, prostřednictvím celé řady činností, které zabezpečuje především personální útvar (Synek, 2010).

Činnosti personálního útvaru:

- *„plánování zaměstnanců – plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění,*
- *získávání a výběr zaměstnanců – určení způsobů a metod pokrytí potřeb zaměstnanců, zahrnuje metody vnějšího a vnitřního výběru zaměstnanců,*
- *rozmisťování zaměstnanců – zařazování do pracovní činnosti, ukončování pracovního poměru, penzionování zaměstnanců,*
- *hodnocení pracovníků – pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje zaměstnanců,*
- *hodnocení práce a popis pracovních míst,*
- *odměňování – tvorba nástrojů pracovní motivace a firemních mzdových systémů,*
- *firemní systémy vzdělávání – plánování vzdělávání, jeho příprava a organizace,*
- *kolektivní vyjednávání – jednání zaměstnavatelů a odborů jako sociálních partnerů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovněprávních agend,*
- *sociální péče – organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, organizace aktivit volného času, sport, rekreace, kultura apod.,*
- *personální informační systém – pro potřeby firmy i externí orgány, personální administrativa“ (Synek, 2010, s. 211).*

Řízení lidí je součástí práce každého manažera a je proto důležité zabezpečovat kvalifikovanou průpravu a znalosti postupů při řízení lidí pro všechny vedoucí

zaměstnance. Získat kvalitní zaměstnance je pro podnik nákladné a je tedy nutné zkvalitňovat vlastní pracovní potenciál, usilovat o jeho stabilizaci a utvářet pozitivní postoje k práci v podniku. Nežádoucí fluktuace zaměstnanců je příčinou velkých ztrát a těm by se měl každý podnik snažit předcházet (Synek, 2010).



### 3. ODMĚNOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Tato kapitola poskytne informace o podstatě odměňování, jak probíhá a jaké jsou jeho složky. Dále bude vysvětlena podstata zaměstnaneckých benefitů, jejich daňové výdaje a také budou představeny vybrané zaměstnanecké benefity.

#### 3.1 Odměňování

Odměňování je velmi významnou oblastí v organizaci, jak pro organizaci samotnou, tak i pro zaměstnance. Odměňování je kompenzací za vykonanou práci a je prováděno obvykle formou mzdy, platu nebo jinou peněžní či nepeněžní odměnou. Obvykle je nejefektivnějším nástrojem motivace pracovníků, ovlivňuje množství vykonané práce a její kvalitu, protože je odměnou za odvedenou práci. Systém odměňování by měl být v podniku nastaven tak, aby odpovídal potřebám jak organizace, tak i jejím zaměstnancům. Záleží zcela na podniku, jaká určí pravidla odměňování a která pravidla a nástroje při tom využije. Odměňování by mělo být spravedlivé a motivující (Kocianová, 2010).

Moderní odměňování zaměstnanců neznamena odměňovat zaměstnance pouze mzdou nebo platem, popřípadě jinými formami peněžních odměn, které organizace poskytuje zaměstnancům jako náhradu za jejich vykonanou práci. Ale je to mnohem širší pojem, který zahrnuje odměny formálního charakteru, odměny které nejsou závislé na pracovním výkonu a také odměny, které nejsou zcela samozřejmé například samostatná kancelář, lepší vybavení kanceláře a podobně. Dále se v moderním pojetí odměňování věnuje více pozornosti odměňování nehmotné povahy, které souvisí spíše se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací a s tím příjemným, které mu tato práce přináší. Tato spokojenost plyne z toho, že zaměstnanec se může zúčastňovat různých úkolů a toto zapojení do práce, mu přinese pocit užitečnosti, uznání okolí a pocit úspěšnosti. Odměny tohoto druhu jsou individuální záležitostí každého pracovníka, je spojeno s jeho zájmy, hodnotami a postoji (Koubek, 2007).

Systém odměňování by měl plnit tyto úkoly:

- *„přilákat potřebný počet a potřebou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku,*
- *stabilizovat žádoucí pracovníky,*

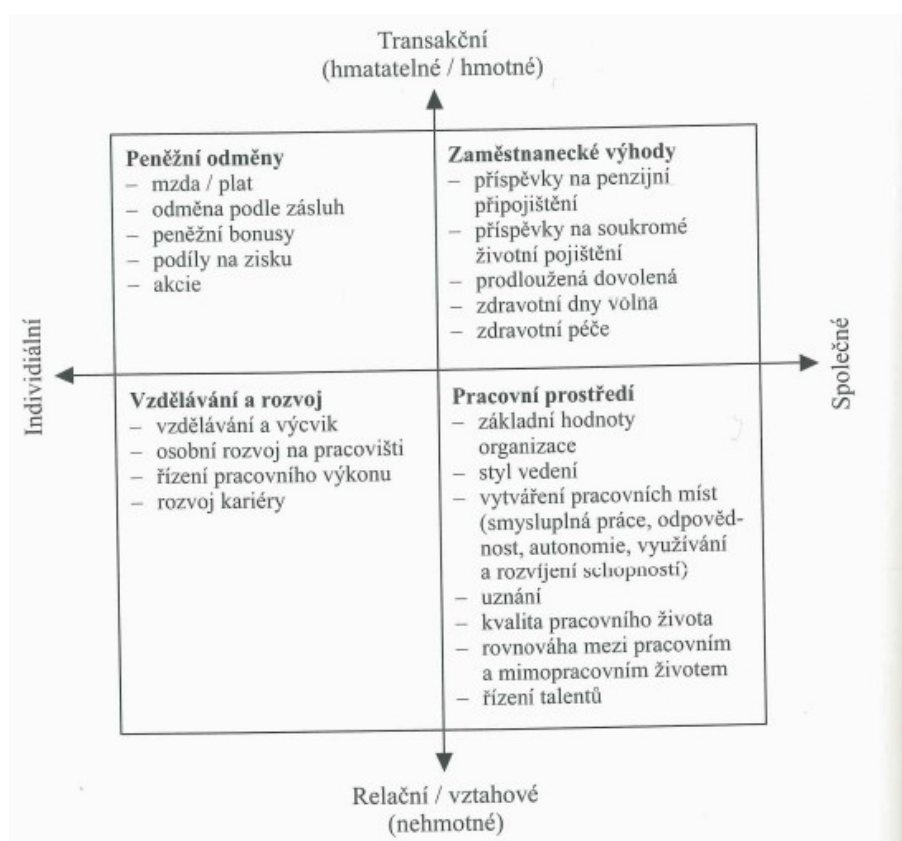
- *odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,*
- *v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,*
- *povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností,*
- *být zaměstnanci akceptován,*
- *hrát pozitivní roli v monitorování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,*
- *být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,*
- *poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,*
- *sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků,*
- *zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy“ (Koubek, 2007, s. 267).*

### 3.2 Prvky odměňování

Odměňování zahrnuje „peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a procesy řízení pracovního výkonu“ (Kociánová, 2010, s. 161).

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které může organizace použít k získání, udržení, motivaci a uspokojování svých zaměstnanců (Kociánová, 2010). Celkovou odměnou se také rozumí propojení dvou hlavních kategorií odměn. První z nich jsou **transakční odměny** – jsou to hmotné odměny, které plynou mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a týkají se peněžních odměn a výhod. Druhou z kategorií odměn je odměna **relaxační**, která zahrnuje nehmotné odměny a ty se týkají vzdělávání, zkušeností a zážitků, které pracovník získává během práce. Celková odměna má dlouhodobější vliv na motivaci zaměstnanců, uspokojuje individuální potřeby zaměstnanců a také odměny mohou zaměstnance více připoutat k organizaci, pokud jim odměny budou vyhovovat (Armstrong, 2009).

Obrázek 3.2 Model celkové odměny



Pramen: KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

Hodnocení výkonů a složení platu:

- Pohyblivá složka platu** – hodnocení výkonů se obvykle provádí měsíčně nebo kvartálně a tomuto hodnocení obvykle odpovídá i vyplácení pohyblivé složky platu, jako jsou například bonusy nebo výkonové prémie. Frekvence hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky platu se směrem k dělnickým pozicím zvyšuje a směrem k manažerským pozicím se tato frekvence snižuje. Dělnické pozice mají obvykle měsíční hodnocení, měsíční prémie a naopak manažerské pozice mají kvartální hodnocení a roční bonusy. Jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu systému hodnocení zaměstnanců, zejména na stanovení adekvátních kritérií pro hodnocení výkonu a vhodných metod pro hodnocení výkonu, protože je velmi důležité zajistit rozdíly mezi výkonovými a nevýkonovými zaměstnanci, motivovat zaměstnance k maximálním výkonům a vnímat jejich práci objektivně. V mnoha podnicích jsou sledovány nejen individuální výkony, ale také výkony celého týmu v podniku a tyto výkony se také promítají do

pohyblivé složky platu. Poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou platu je obvykle odlišný a závisí na typu pozice, typu organizace apod. Při tvorbě mzdového systému by mělo být dbáno na to, aby byl systém spravedlivý, motivující a odlišný, protože v podniku se pracuje s různými typy lidí a každého člověka motivují jiné věci.

- **Pevná složka platu** – některé organizace provádí jednou ročně navýšení platu, bez ohledu na výsledky hodnocení. Navýšení mezd je obvykle závislé na výši inflace. Toto navýšení vede k problémům s nedoceňováním nebo naopak přehlácením některých pracovních pozic, malé pružnosti systému odměňování při změně tržní hodnoty některých pracovních pozic. Některé organizace také navyšují plat svým zaměstnancům v závislosti na odpracovaných letech. S tímto navyšováním platu jsou spojeny problémy s kvalitou práce, s udržováním mladých a kvalifikovaných pracovníků atd. Většina organizací tedy přechází na systémy odměňování, které jsou schopné pružně reagovat na změny na trhu pracovních pozic (Pilařová, 2008).

### 3.3 Benefity

Zaměstnanecké benefity jsou výhody, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům navíc, k různým formám peněžních odměn. Tyto výhody zahrnují i položky, které nejsou přímo odměnou. Je velmi důležité, aby zaměstnanci byli s benefity, které podnik nabízí seznámeni a aby byly pro zaměstnance atraktivní. Zaměstnanci by také měli být seznámeni se skutečnými náklady na jednotlivé benefity. Systém zaměstnaneckých výhod se v každé organizaci liší. Záleží zejména na strategiích, na cílech organizací a na jejich ekonomických podmínkách. Systémy zaměstnaneckých benefitů, které jsou nastaveny v organizacích, mohou mít různé podoby. Obvykle jsou využívány systémy, které mají pevně dané nebo volitelné výhody. Často je v organizacích využíván tzv. Cafeteria Systém, který umožní zaměstnancům volit si výhody, které nejvíce využijí a jsou pro ně atraktivní (Kociánová, 2012).

Mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod zejména patří:

- *„penzijní systémy,*
- *osobní jistoty (například úrazové či životní pojištění),*
- *finanční výpomoci (například půjčky),*

- *osobní potřeby (například různé formy dovolené, péče o děti),*
- *podnikové automobily a pohonné hmoty,*
- *jiné výhody, například dotované stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony“ (Armstrong, 2007).*

### 3.4 Vybrané zaměstnanecké benefity

V této kapitole budou popsány známé a poměrně často využívané zaměstnanecké benefity.

#### 3.4.1 Vzdělávání zaměstnanců

Zde se jedná především o vzdělávání, školení a zvyšování kvalifikace. Daňovým nákladem při vzdělávání zaměstnanců jsou náklady na provoz vlastních vzdělávacích zařízení, náklady na rekvalifikaci zaměstnanců nebo náklady spojené s rozvojem zaměstnanců. **Odborným rozvojem** zaměstnanců se rozumí zejména zaškolení, zaučení, prohlubování nebo zvyšování kvalifikace. **Prohlubováním kvalifikace** se rozumí průběžné doplňování kvalifikace, kterým se nemění podstata kvalifikace, ale umožňuje výkon práce, která byla sjednána. **Zvyšováním kvalifikace** se rozumí změna hodnoty kvalifikace, prostřednictvím studia, vzdělání, školení nebo jinou formou přípravy, která je potřebná k dosažení vyššího stupně vzdělání.

Částky placené zaměstnavatelem za studium (prohlubování kvalifikace a rekvalifikace), které zaměstnanec absoluuje v rámci výkonu práce a které souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, jsou osvobozeny od daně z příjmů pro zaměstnance. Pokud zaměstnavatel poskytuje **nepenížní příspěvky** na různé formy vzdělávání, jsou také osvobozeny od daně z příjmů a při tom nemusí souviset s podnikáním zaměstnavatele. Naopak **peněžní příjmy**, které zaměstnavatel poskytuje na vzdělávání zaměstnanců a nesouvisí s předmětem podnikání zaměstnavatele, jsou zdanitelným příjmem (Krbečková, Plesníková, 2014).

#### 3.4.2 Stravování zaměstnanců

Zaměstnanci mají právo na to, aby jim bylo zaměstnavatelem umožněno se během pracovní směny stravovat. Zaměstnavatel nemá povinnost přímo zajišťovat

zaměstnancům, během pracovní směny stravování, ale zaměstnanec má právo na poskytnutí volna a právo na zajištění prostoru pro stravování, zaměstnavatel už zaměstnanci nemusí zajišťovat jídlo, pokud nebylo vnitřním předpisem podniku stanoveno jinak.

Zaměstnavatel může zabezpečovat stravování zaměstnanců buď ve vlastním zařízení, nebo je zaměstnancům zajišťováno stravování prostřednictvím jiných subjektů. Forma příspěvku na stravování může být v peněžní a nepeněžní formě. Pokud se zaměstnavatel rozhodne poskytovat zaměstnancům příspěvek na stravování v **peněžní formě**, jedná se o peněžní příjem na straně zaměstnance a podléhá zdanění. Tento příspěvek vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění. Pokud se zaměstnavatel rozhodne poskytovat svým zaměstnancům příspěvek na stravování **nepeněžitou formou**, bude tento příspěvek osvobozen od daně z příjmů bez limitu. Toto peněžní plnění nespadá do vyměřovacích základů pro pojistné, a tudíž nezvyšuje daňový základ pro zaměstnance.

Daňové výdaje rozlišují dvě formy stravování:

- **stravování zaměstnanců prostřednictvím vlastního zařízení zaměstnavatele** – za stravování ve vlastním zařízení zaměstnavatele se považuje například stravování v závodní jídelně, ke které patří i kuchyň nebo stravování ve vlastním stravovacím zařízení, avšak prostřednictvím jiných subjektů. Zde jsou daňovými výdaji výdaje na provoz stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin.
- **stravování zaměstnanců zajišťované prostřednictvím jiných subjektů** – zde se obvykle jedná o nejrozšířenější formu stravování – poskytování stravenek zaměstnancům. U této formy poskytování příspěvku na stravování je daňově uznatelný výdaj až do výše 55% nominální hodnoty poukázky. Zaměstnavatel si dále do svých daňově uznatelných nákladů může započíst až 70% sazby stravného za zaměstnance, jemuž pracovní cesta trvá 5 – 12 hodin (Krbečková, Plesníková, 2014).

### 3.4.3 Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti

Podle ZP o zajištění podmínek bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci je zaměstnavatel povinen zajistit, aby pracoviště bylo zásobováno pitnou vodou, nikoliv

ochucenou nebo jinak upravenou vodou. Náklady na pořízení pitné vody jsou daňově uznatelným nákladem (d' Ambrosová et al., 2011).

### 3.4.4 Doprava zaměstnanců

Tento benefit může být rozdělen na „*Poskytování zlevněných nebo bezplatných jízdenek zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům zaměstnavatelem provozující veřejnou dopravu*“ a „*Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání zajišťovaná zaměstnavatelem*“ (Krbečková, Plesníková, 2014, s. 38).

- **Poskytování zlevněných nebo bezplatných jízdenek zaměstnancům** – při využití tohoto benefitu nevznikají zaměstnavateli žádné náklady navíc, protože se zde jedná o využití volného místa v dopravním prostředku. Z pohledu zaměstnavatele zde nelze regulovat náklady z pohledu ZDP. Z pohledu zaměstnance, ze zákona o daních z příjmu, se zde jedná o příjem, který je osvobozen od daní z příjmů, a tudíž se nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.
- **Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání zajišťovaná zaměstnavatelem** – zde si zaměstnavatel zajišťuje pracovníky tím, že zajišťuje vlastní takzvaný svoz a rozvoz zaměstnanců do a ze zaměstnání, zvláště tam, kde je špatná dopravní dostupnost. Zaměstnavateli vzniká daňový výdaj a pro zaměstnance je tento příjem také zdanitelný a to ve výši obvyklé ceny jízdného, za kterou by se zaměstnanec dostal do práce hromadnou dopravou. V určitých případech, se zaměstnavatel rozhodne poskytnout zaměstnancům peněžní příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání, ale v tomto případě toto právo musí vyplývat z vnitřního předpisu zaměstnavatele. Tento výdaj je také zdanitelný a tudíž se tento příjem zahrnuje do vyměřovacího základu a zaměstnanec z něj odvádí pojistné (Krbečková, Plesníková, 2014).

### 3.4.5 Pojištění

Díky daňovému zvýhodnění, se zvýšil zájem zaměstnavatelů, poskytovat tento typ benefitů.

- **Příspěvek na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění** – do daňových výdajů, si může zaměstnavatel zahrnout takové výdaje na penzijní

připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění jaké vyplývají z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo jiné smlouvy. Nebo může zaměstnavatel hradit tato pojištění ze sociálního fondu, zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů, kdy k tomuto financování může využívat současně i dvě z možností. U zaměstnance dle § 6 odst. 9 písm. p zákona o daních z příjmu je od daně z příjmů osvobozena platba zaměstnavatele nejvýše 30 000 Kč.

- **Příspěvky na jiné formy soukromého komerčního pojištění** – zaměstnavatel může poskytovat příspěvky na **vrub daňových výdajů** - právo zaměstnavatele na zahrnutí částek, poskytnutých zaměstnancům, do daňových výdajů, má zaměstnavatel pokud to vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo z jiné smlouvy. Nebo jej může hradit ze **sociálního fondu**, ze **zisku** po zdanění nebo na **vrub nedaňových výdajů**. Také lze využít současně oba zdroje. (d'Ambrosová et al., 2011).

### 3.4.6 Rekreaace, sport, kultura

- **Rekreaace** – benefit poskytovaný formou příspěvku na tuzemské i zahraniční rekreaace, dětské tábory, relaxační i ozdravné pobyty pro zaměstnance.
- **Sport** – tyto benefity lze rozdělit na pasivní (vstupenky na fotbal, hokej apod.) a aktivní (vstupy na bazén, tenisové kurty, spinning apod.).
- **Kultura** – benefit, poskytovaný formou lísku do kina, divadla nebo na koncert. Typické jsou lístky poskytované na kulturní akce, které pořádá společnost, například firemní plesy, setkání zaměstnanců.

Benefity, které jsou určeny pro uspokojování rekreačních, kulturních a sportovních potřeb, které jsou v zájmu zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků mohou být poskytovány formou:

- **peněžního plnění,**
- **nepeněžního plnění** – poskytnutí příspěvku na rekreaace; kulturu nebo sport, provozováním vlastních nebo pronajatých zařízení, poskytnutím poukazů nebo pořádáním akcí; jak sportovních; tak i kulturních,
- **kombinací peněžního a nepeněžního plnění.**



Daňové zvýhodnění u **zaměstnavatele** - výdaje na **nepeněžní** plnění benefitů nemohou být zahrnuty do daňových výdajů zaměstnavatele a to ani v případě, že toto právo plyne zaměstnancům z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo ze smlouvy. Naopak **peněžní** plnění benefitů může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů.

Daňové zvýhodnění u **zaměstnance** - nepeněžní plnění benefitů jsou od daně z příjmu osvobozeny, pokud jsou poskytovány ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění, na vrub nedaňovým výdajům nebo z fondu kulturních a sociálních služeb a pokud je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu částka nejvýše 20 000 Kč za kalendářní rok. Jako plnění zaměstnavatele zaměstnanci se považuje i plnění poskytnuté rodinným příslušníkům. Při plnění peněžitých či nepeněžitých benefitů nad zákonný limit, jsou zdanitelným příjmem na straně zaměstnance (d'Ambrosiová et al., 2011).

### 3.4.7 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost práce je chápána jako ochrana lidského zdraví, životního prostředí a majetku před působením negativních vlivů při činnostech (Hüttlová, 1997). Zaměstnance při práci ohrožují různé vlivy pracovního prostředí, jejichž následkem může dojít poškození zdraví zaměstnance. Poškození zdraví může být pomalé a postupné. Příčiny pracovních úrazů a různých onemocnění mohou být v samotné práci, pracovních podmínkách nebo v pracovním chování zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Bezpečnost práce sleduje Český úřad bezpečnosti práce, který je podřízený Ministerstvu práce a sociálních věcí a dále hygienická služba podřízená Ministerstvu zdravotnictví. Tyto orgány mohou kdykoliv vstoupit do prostorů organizace a vyžadovat potřebné doklady. Mohou nařídit, aby v určitém čase byly odstraněny zjištěné závady, nařídit vyřazení strojů z provozu, zakázat práci přesčas, zakázat práci v prostorech, které ohrožují zdraví zaměstnanců. Tyto orgány mohou také společně udělovat sankce. Za bezpečnost práce v organizaci odpovídá nejvýše postavený pracovník v úseku, který mu náleží, například vedoucí výrobního úseku (Kociánová, 2010).

Dle zákoníku práce č. 262/2006 Sb. §104 „*není-li možné rizika odstranit nebo dostatečně omezit, je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům osobní ochranné*

*pracovní prostředky, které musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí ohrožovat jejich zdraví, nesmí bránit výkonu práce a musí splňovat požadavky stanovené zvláštním právním předpisem“ (Nesčáková, 2014, s. 51).* Pokud oděv nebo obuv při práci podléhá mimořádnému opotřebení nebo znečištění, náleží zaměstnanci od zaměstnavatele pracovní oděv nebo obuv. Zaměstnavatel má povinnost svým zaměstnancům poskytovat mycí, čistící a dezinfekční prostředky na pracovišti. Zaměstnavatel je také povinen tyto prostředky udržovat v použitelném stavu a kontrolovat jejich používání (Nesčáková, 2014).

## **4. ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VÝROBNÍM PODNIKU**

V následující kapitole bude popsána společnost, jak probíhá odměňování ve společnosti, jaké benefity společnost nabízí. Dále bude dotazníkovým šetřením zjištěna motivace, odměňování ve společnosti a následně budou tato data vyhodnocena.

### **4.1. Charakteristika společnosti ZeroCollection s. r. o.**

Společnost ZeroCollection s. r. o. sídlící v Plzni na ulici Farského byla založena panem Junem v roce 2007 a v témže roce byla zapsána do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Společnost disponuje základním kapitálem ve výši 200 000 Kč.

ZeroCollection s. r. o. začínala se třemi zaměstnanci. Zpočátku se společnosti moc nedařilo. Založila si internetové stránky a zde nabízela řadu prstýnků z chirurgické oceli. Zákazník si vybral určitý typ výrobku, ve své velikosti a ten mu poté byl zhotoven a dodán až domů.

V roce 2008 se rozhodla svou výrobu rozšířit o další výrobu a sortiment, jako jsou platinové, titanové, zlaté a stříbrné šperky. Zavedla také své typické krabičky v oranžové barvě a s logem firmy. V témže roce společnost otevřela svůj první obchod, ve kterém nabízela své výrobky. Obchod se nachází na ulici Skvrňanská, která sídlí na rušné ulici.

Nyní už má společnost 18 zaměstnanců. Své výrobky dodává buď přímým zákazníkům (výroba na zakázku) nebo do prodejen šperků, zde se dodávají výrobky se standardní výrobou.

V roce 2012 ZeroCollection s. r. o. začala spolupracovat s prodejny ve Slovenské republice. Aby mohla rozšířit svou prodejní činnost, začala dovážet šperky z Itálie a Asie a zde je prodává koncovému zákazníkovi.

### 4.1.1 Výroba

Výroba šperků probíhá ve dvou typech. První typ výroby je nazýván „na zakázku“, kdy zákazník po domluvě navštíví prodejnu. Zde se s odborným pracovníkem domluví na určité podobě šperku a je vyroben prototyp šperku, který má být vyroben. Pokud má zákazník ještě jinou představu o výrobku, provádí se na něm další změny a po odsouhlasení prototypu zákazníkem jde šperk do výroby. Ovšem tato výroba je nákladnější a zákazníci není moc využívána.

Druhým typem výroby je takzvaná standardní výroba. Zde se vyrábí podle zvolených modelů více kusů v různých velikostech a dováží se do prodejen, kde jsou dále nakupovány zákazníky.

Dále společnost provádí gravírovací práce, kdy se například do prstýnku vyryje na přání zákazníka nápis, do snubního prstýnku to obvykle bývají jména nebo datum svatby. Častým přáním zákazníků je také gravírování různých obrázků na přívěsky podle fotky, například děti zákazníků, domácí mazlíčci.

#### **Ukázky některých prací:**

Obrázek 4.1.1 Snubní prstýnky s brilianty



Pramen: interní zdroje

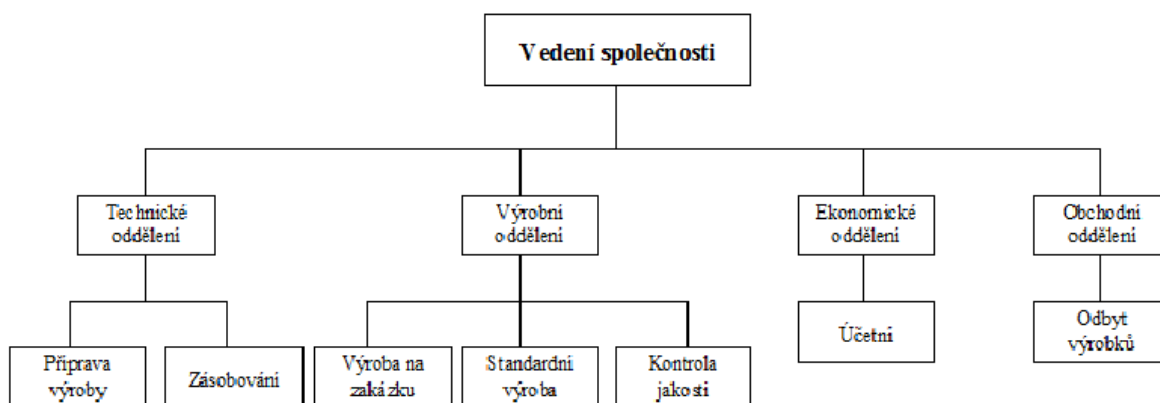
Obrázek 4.1.1 Prstýnek z chirurgické oceli se zirkony



Pramen: interní zdroje

## 4.1.2 Organizační struktura v podniku

Obrázek 4.1.2 Organizační struktura



Pramen: vlastní zpracování

## 4.1.3. Odměňování zaměstnanců ve společnosti

Hlavní odměnou za práci je mzda. V ZeroCollection s. r. o. je mzda vyplácena od hodiny, tedy je zde nastavena časová mzda. Zaměstnancům je mzda stanovena v pracovní smlouvě a je vyplácena obvykle k desátému dni každý měsíc.

Další složkou, kterou může tvořit odměna za práci je mimořádný příplatek. Ten je ve společnosti vyplácen podle rozhodnutí vedení, obvykle je to určité procento z velmi vydařené zakázky.

#### 4.1.4 Zaměstnanecké výhody

Společnost nabízí tyto zaměstnanecké výhody:

- **Stravenky**

Společnost nezajišťuje pro své zaměstnance stravování ve společnosti. Zaměstnanci mohou podle svého uvážení využít některou restauraci v blízkém okolí o své přestávce nebo si své jídlo přinést do zaměstnání. Celková hodnota stravenky na rok 2014 činí 70,- Kč. Zaměstnavatel na tuto částku přispívá 36,- Kč a 34,- Kč doplácí zaměstnanci ze své mzdy.

- **Zvyšování kvalifikace**

Pro výrobu šperků je důležité, aby zaměstnanci, kteří šperky vyrábí nebo navrhují jejich vzhled, získávali nové informace například o výrobě šperků, o designu šperků, který je aktuálně takzvaně v módě. Proto společnost pro své zaměstnance zajišťuje pravidelné školení.

- **Pracovní oděvy**

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům veškeré pracovní oděvy, které potřebují pro výkon své práce jednou rok. Pracovní pomůcky, jako jsou například rukavice, ochranné brýle a různé hygienické prostředky poskytuje svým zaměstnancům podle potřeby.

- **Jazykové kurzy**

Tuto výhodu mohou využít zaměstnanci, kteří mají pravidelný styk s veřejností a s obchodními partnery, se kterými musí komunikovat i v jiném jazyce, než je český. Firma tak na základě požadavku proplatí jazykový kurz pro zaměstnance.

#### 4.2 Zvolená metoda šetření

Zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců s odměňováním ve firmě bylo pomocí dotazníku. Každý zaměstnanec obdržel dotazník ve vytištěné formě a do něj vepisoval své odpovědi.

Dotazník byl rozdělen do tří částí a obsahoval celkem 22 otázek. První část byla nazvána „Osobní údaje“ a obsahovala devět uzavřených otázek a jednu polouzavřenou otázku, kde zaměstnanci mohli odpovídat sami na danou otázku, pokud si nevybrali z nabízených možností. V druhé části zaměstnanci byli dotazováni na jejich motivaci v zaměstnání. Zde odpovídali na jednu uzavřenou otázku, jednu polouzavřenou otázku a ještě se zde vyskytoval speciální typ otázky, ve které zaměstnanci hodnotili svou motivaci u nabízených možností od nejdůležitější po nedůležitou. Ve třetí části následovaly otázky, které se týkaly odměňování v podniku. Zde zaměstnanci odpovídali na osm uzavřených otázek a jedna otázka byla zcela otevřená.

### **4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazování probíhalo v únoru 2014 ve společnosti ZeroCollection s. r. o. Zde pracuje celkem 18 zaměstnanců a mezi tyto zaměstnance byly rozdány dotazníky. Všichni zaměstnanci dotazník vyplnili a odevzdali.

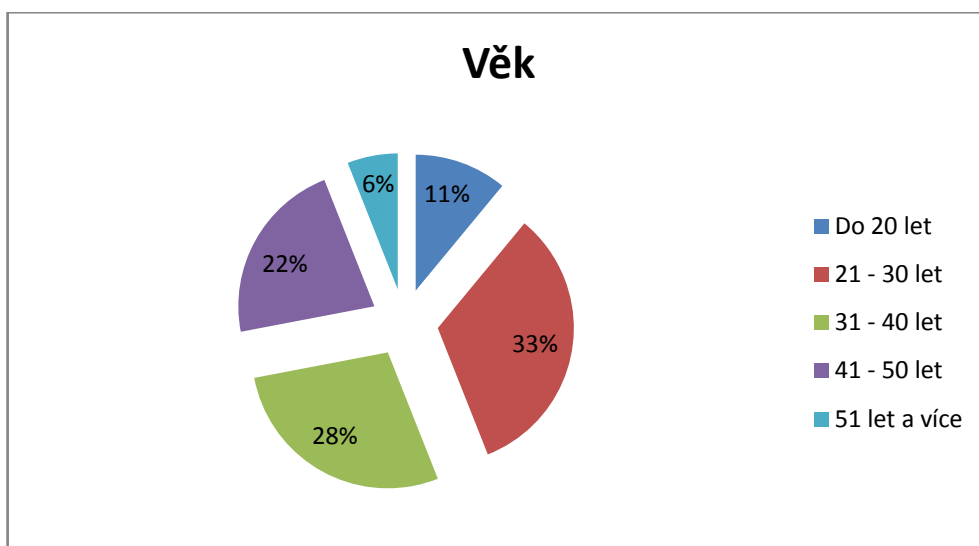
Zpracování údajů z vyplněných dotazníků probíhalo v programu MS Excel a pro přehlednost byly vypracovány grafy a tabulky.

#### **4.3.1 Osobní údaje**

##### **1. Věk**

Dotazník vyplnilo celkem 18 zaměstnanců. Z toho mají největší zastoupení zaměstnanci ve věku 21 – 30 let a to 33%. 28% zaměstnanců je ve věku 31 – 40 let, 22% ve věku 41 – 50 let. Nejmenší skupiny věkového zastoupení jsou zaměstnanci ve věku 51 a více let a to v 11% a zaměstnanci mladší 20 let jen 6%.

Graf 4.3.1 Věk

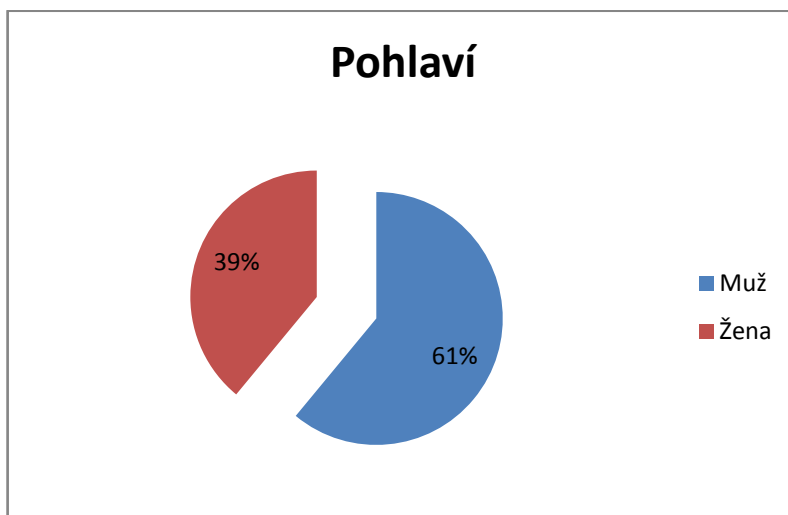


Pramen: vlastní zpracování

## 2. Pohlaví

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 61% mužů a 39% žen.

Graf 4.3.1 Pohlaví



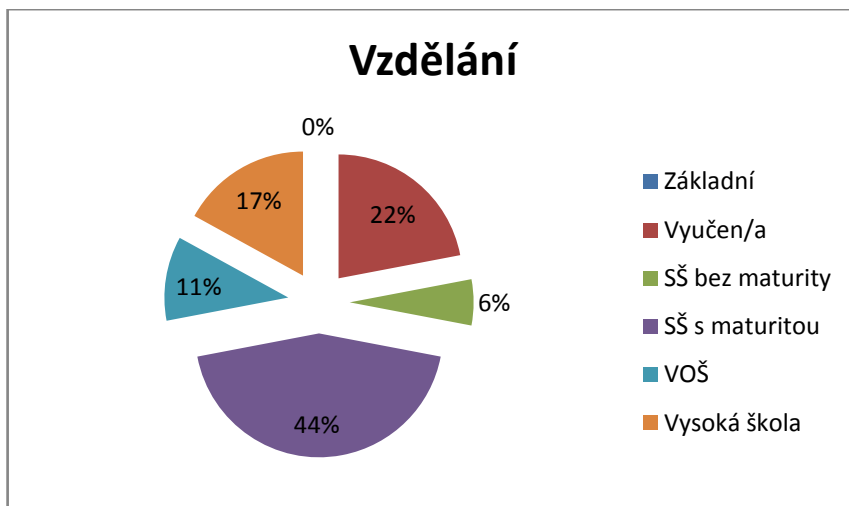
Pramen: vlastní zpracování



### 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V podniku tvoří největší skupinu zaměstnanců s dosaženým vzděláním střední škola s maturitou 44% zaměstnanců. Menší skupinou jsou vyučení 22%, vysokou školu má 17%, 11% vyšší odbornou školu a 6% zaměstnanců má střední školu bez maturity. Žádný zaměstnanec zde nemá pouze základní vzdělání.

Graf 4.3.1 Vzdělání

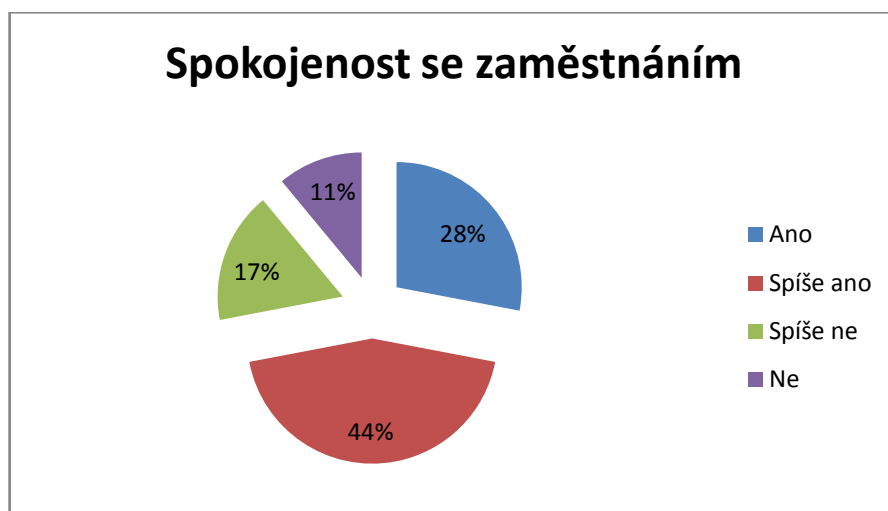


Pramen: vlastní zpracování

### 4. Jste spokojen/a se zaměstnáním?

Nejvíce zaměstnanců a to 44% je spíše spokojeno se svým zaměstnáním. 28 % zaměstnanců je spokojeno. 17% zaměstnanců je spíše nespokojeno a jenom 11% zaměstnanců je nespokojeno se svým zaměstnáním. Při porovnání spokojenosti s věkem se ukázalo, že zaměstnanci do 30 let jsou v zaměstnání spíše spokojeni. Starší ročníky od 41 let a výše už tak spokojeni v zaměstnání nejsou.

Graf 4.3.1 Spokojenost se zaměstnáním



Pramen: vlastní zpracování

## 5. Jaká je vaše pozice?

Technicko-hospodářských pracovníků je v podniku celkem 33%, zbývajících část 67% tvoří pracovníci na dělnických pozicích.

Graf 4.3.1 Pracovní pozice

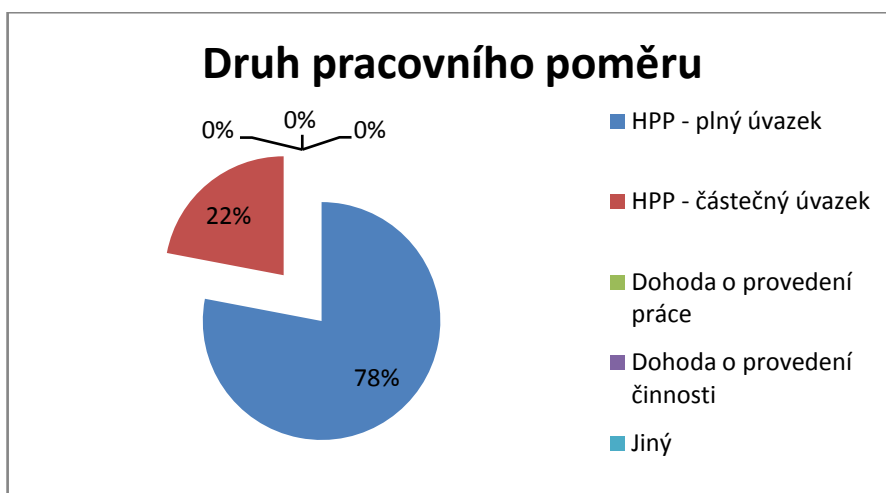


Pramen: vlastní zpracování

## 6. Na jaký druh pracovního poměru jste zaměstnán/a?

Většina z dotázaných zaměstnanců je zaměstnána na hlavní pracovní poměr – plný úvazek (78%). Jen 22% zaměstnanců má hlavní pracovní poměr – částečný úvazek. V podniku není žádný zaměstnanec zaměstnán na dohodu.

Graf 4.3.1 Druh pracovního poměru

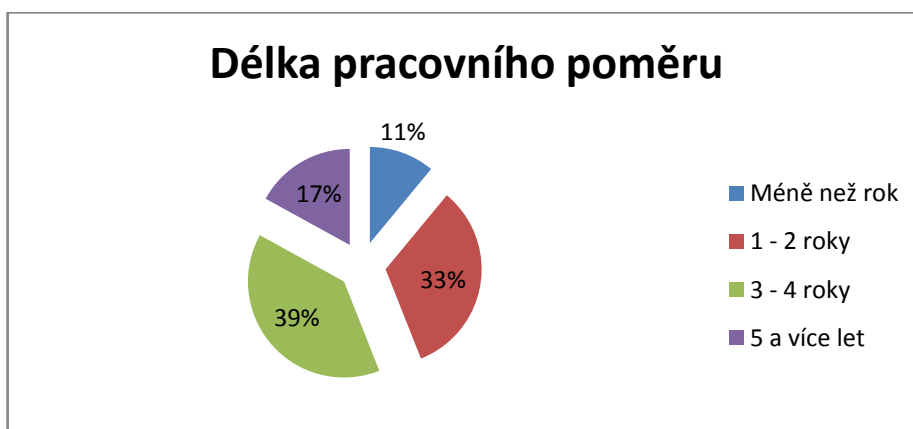


Pramen: vlastní zpracování

## 7. Jak dlouho již tuto práci vykonáváte?

Společnost byla založena v roce 2007 a na trhu funguje přibližně 6 let. Ve společnosti je 5 let a déle 17% zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců (39%) je zde 3 – 4 roky. Velké procento (33%) zaměstnanců je zde 1 - 2 roky a nejméně zaměstnanců (11%) zde nepracuje ještě ani rok. Při porovnání spokojenosti s délkou pracovního poměru se ukázalo, že noví zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují méně než rok, jsou ve společnosti spíše spokojení. Zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 1 – 4 roky, jsou ve své práci také spíše spokojení, ale zaměstnanci, kteří zde pracují déle než 5 let, jsou spíše nespokojení.

Graf 4.3.1 Délka pracovního poměru



Pramen: vlastní zpracování

## 8. Rozumíte si se svým nadřízeným?

Polovina zaměstnanců (50%) uvedla, že si v zaměstnání spíše rozumí se svým nadřízeným. 33% zaměstnanců si rozumí se svým nadřízeným. 11% si spíše nerozumí s nadřízeným a jenom 6% si s nadřízeným nerozumí.

Graf 4.3.1 Porozumění s nadřízeným

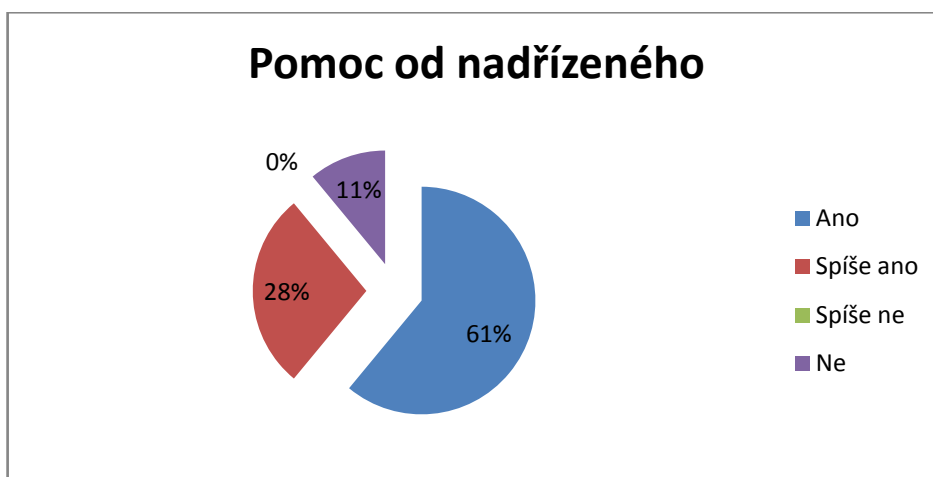


Pramen: vlastní zpracování

## 9. Pokud si v práci nevíte s něčím rady, můžete se bez problémů obrátit na svého nadřízeného?

Většina zaměstnanců (61%) se na svého nadřízeného může určitě obrátit, pokud si neví s něčím rady. 28% zaměstnanců uvedlo, že se spíše může na svého nadřízeného obrátit, pokud si neví s něčím rady, a 11% se na svého nadřízeného s problémem obrátit nemůže.

Graf 4.3.1 Pomoc od nadřízeného

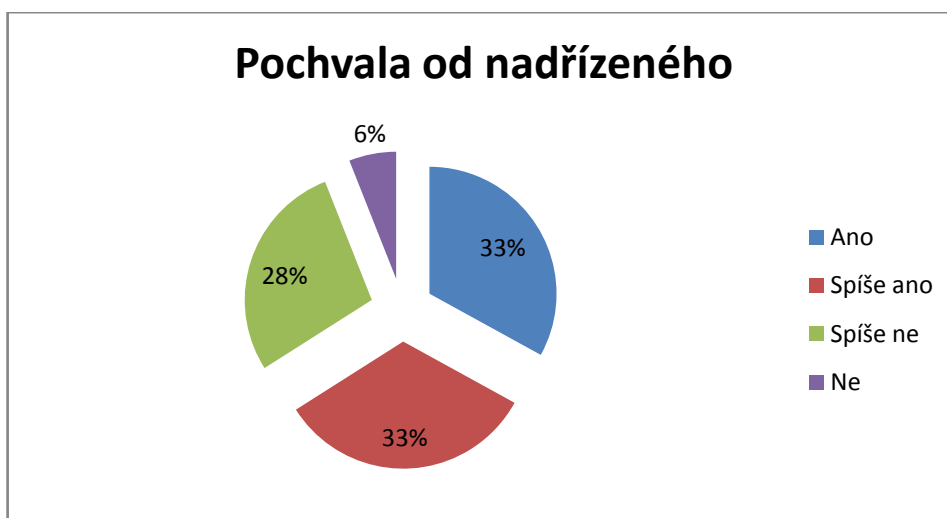


Pramen: vlastní zpracování

#### 10. Jste chválen/a od svého nadřízeného?

Shodné procento (33%) zaměstnanců odpovědělo, že jsou chváleni od svého nadřízeného. 28% odpovědělo že spíše nejsou chváleni od nadřízeného a jen 6% odpovědělo, že nejsou chváleni.

Graf 4.3.1 Pochvala od nadřízeného



Pramen: vlastní zpracování

Porozumění s nadřízeným, jeho rady a ocenění je v práci pro zaměstnance důležité. Pokud si s nadřízeným nerozumí, nechápou jeho požadavky, nemají chuť vykonávat jeho požadavky, zadanou práci, nadřízený jim nechce poradit, pokud si s něčím neví rady a pokud ani nevidí, že nadřízený jejich práci ocení, nemají motivaci pracovat lépe a

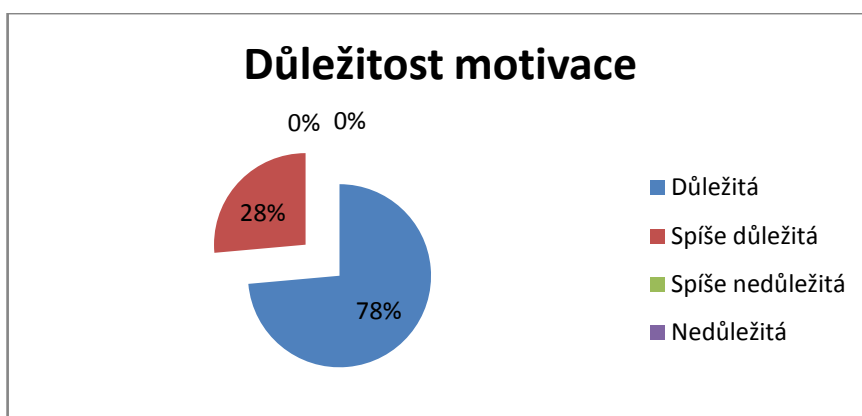
podávat lepší výsledky a jsou v práci spíše nespokojeni a chodí zde neradi. V podniku je pomoc od nadřízeného, pochopení a chválení na dobré úrovni. Zaměstnanci jsou spíše spokojeni se svým nadřízeným.

### 4.3.2 Motivace

#### 11. Je pro vás motivace v práci důležitá?

Zde byla velká shoda zaměstnanců v podniku, že je pro ně motivace důležitá. Na tuto otázku odpovědělo shodně 78% zaměstnanců. Jen 28% zaměstnanců uvedlo, že je pro ně motivace spíše důležitá.

Graf 4.3.2 Důležitost motivace



Pramen: vlastní zpracování

#### 12. Co je pro vás v práci nejvíce motivující?

U této otázky přidělovali zaměstnanci jednotlivým položkám známky, dle vlastního uvážení, zda je pro ně tato motivace více či méně důležitá. Nejdůležitější motivaci označili jedničkou a tu nejméně důležitou pětkou.

Z vybraných možností byla pro nejvíce zaměstnanců nejdůležitější motivace „**Finanční zabezpečení**“, tuto možnost označilo 89% zaměstnanců známkou jedna. Pro menší procento zaměstnanců (11%) je tato motivace důležitá.

Jako druhou nejdůležitější motivaci označila většina (66%) zaměstnanců „**Mít práci, která mě baví**“. Pro 6% zaměstnanců je tato motivace jen důležitá a 28% zaměstnanců má k této motivaci neutrální postoj.

Dále za nejdůležitější motivaci považuje 44% zaměstnanců „**Ocenění za svou práci hmotnou formou**“, což jsou například různé peněžní odměny. 33% zaměstnanců tuto motivaci považuje za důležitou, 17% k ní má neutrální postoj a 6% ji považuje za méně důležitou.

„**Pracovat v přátelském kolektivu**“ je nejdůležitější pro 44% zaměstnanců. 39% to považuje za důležité a 17% zaměstnanců k této motivaci má neutrální postoj. Žádný zaměstnanec neuvedl, že tato motivace je pro něj nedůležitá.

„**Možnost kariérního růstu**“ označilo 33% zaměstnanců jako nejdůležitější. Pro 45% zaměstnanců je tato motivace důležitá. 11% má k této motivaci neutrální postoj a pro dalších 11% zaměstnanců je tato motivace nedůležitá.

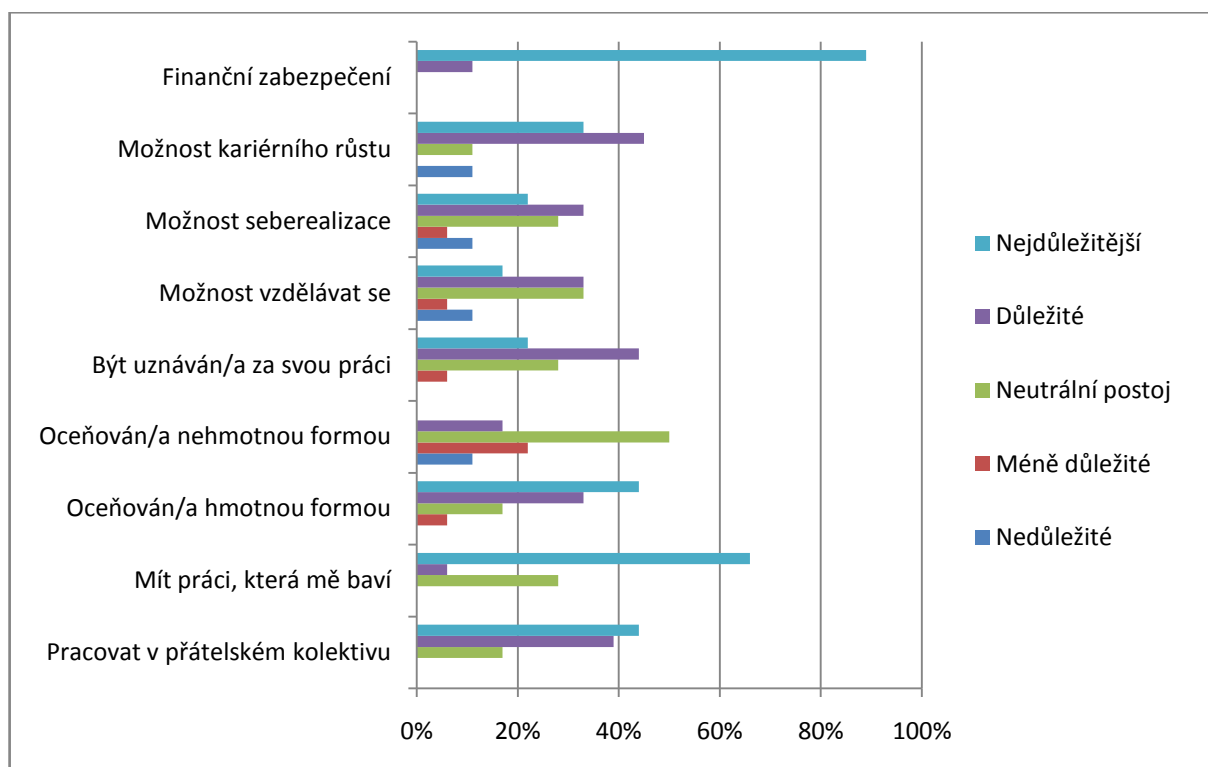
Pro 22% zaměstnanců je nejdůležitější „**Možnost seberealizace**“ v zaměstnání. Pro 33% je tato motivace důležitá, 28% má k ní neutrální postoj. Pro 6% zaměstnanců je už méně důležitá a pro 11% je tato motivace nedůležitá.

22% zaměstnanců považuje za nejdůležitější motivaci aby „**Byli uznáváni za svou práci**“. Důležité je to pro 44% zaměstnanců, 28% má k tomu neutrální postoj a jen pro 6% je to méně důležité. Žádný zaměstnanec tuto možnost neoznačil za nedůležitou.

„**Možnost vzdělávat se**“ ve svém zaměstnání považuje za nejdůležitější jen 17% zaměstnanců. 33% tuto možnost považuje za důležitou, dalších 33% má k ní neutrální postoj. Pro 6% je méně důležitá a pro 11% zaměstnanců je tato motivace nedůležitá.

Pro žádného zaměstnance není nejdůležitější motivací „**Ocenění za jejich práci nehmotnou formou**“. Za důležitou ji považuje jen 17% zaměstnanců, 50% má k této motivaci neutrální postoj, 22% ji považuje za méně důležitou a 11% zaměstnanců ji považuje za nedůležitou. Například pochvala od nadřízeného není pro zaměstnance dostatečně motivující.

Graf 4.3.2 Motivace



Pramen: vlastní zpracování

Tabulka 4.3.2 Motivace

Motivace	Nejdůležitější	Důležité	Neutrální postoj	Méně důležité	Nedůležité
Finanční zabezpečení	89%	11%	0%	0%	0%
Možnost kariérního růstu	33%	45%	11%	0%	11%
Možnost seberealizace	22%	33%	28%	6%	11%
Možnost vzdělávat se	17%	33%	33%	6%	11%
Být uznáván/a za svou práci	22%	44%	28%	6%	0%
Být oceňován/a za svou práci nehmotnou formou	0%	17%	50%	22%	11%
Být oceňován/a za svou práci hmotnou formou	44%	33%	17%	6%	0%
Mít práci, která mě baví	66%	6%	28%	0%	0%
Pracovat v přátelském kolektivu	44%	39%	17%	0%	0%

Pramen: vlastní zpracování

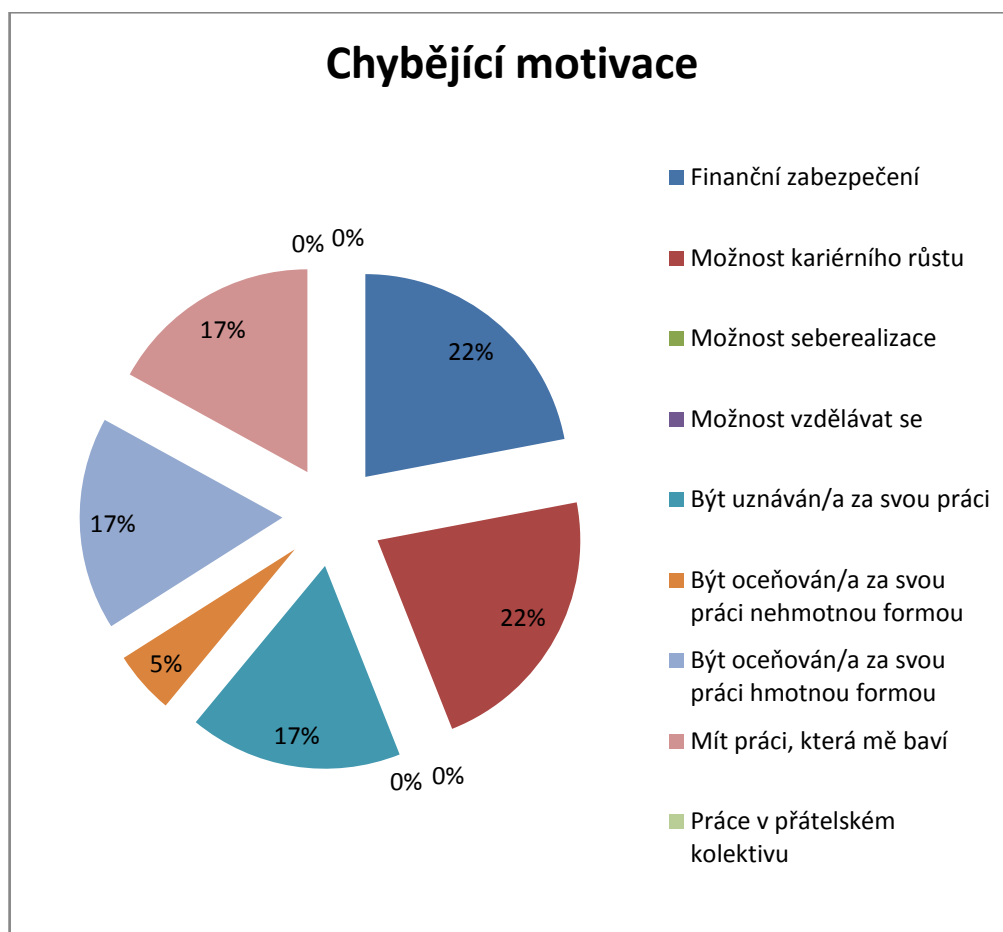


### 13. Který druh motivace ve své práci postrádáte?

U této otázky každý zaměstnanec vybíral z nabízených motivací, kterou v podniku nejvíce postrádá. Shodně odpovědělo 22% zaměstnanců, že postrádají **„Finanční zabezpečení“** a **„Možnost kariérního růstu“**. Shodné procento zaměstnanců (17%) odpovědělo, že postrádají motivaci **„Být uznáván/a za svou práci“**, **„Být oceňován/a za svou práci hmotnou formou“** a **„Mít práci, která mě baví“**. 5% zaměstnanců postrádá ve svém zaměstnání motivaci **„Být oceňován/a za svou práci nehmotnou formou“**. Žádný ze zaměstnanců neoznačil, motivaci **„Možnost seberealizace“**, **„Možnost vzdělávat se“** a **„Práce v přátelském kolektivu“**. Možnost, kde se mohli zaměstnanci k této otázce samostatně vyjádřit, pokud se jim žádná z nabízených možností nelíbila, nevyplnil žádný zaměstnanec.

Při bližším pohledu na motivaci **„Finanční zabezpečení“** bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří ji ve společnosti považují za chybějící, jsou se svojí mzdou nespokojeni. Ale na otázku, zda uvažují o změně zaměstnání, zaměstnanci uvedli, že o změně neuvažují, protože jsou ve svém zaměstnání spokojeni.

Graf 4.3.2 Chybějící motivace



Pramen: vlastní zpracování

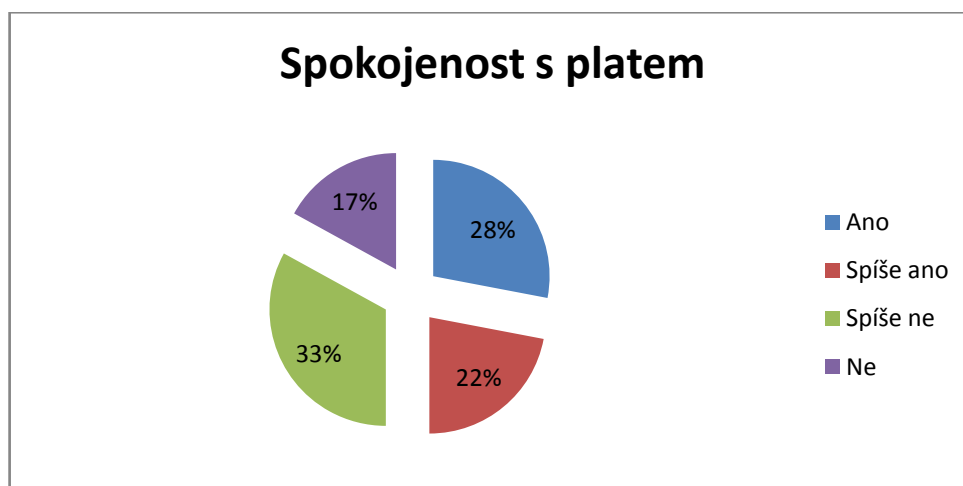
### 4.3.3 Odměňování

#### 14. Jste spokojen/a s výší vašeho platu?

33% zaměstnanců spíše není se svým platem spokojeno. 28% zaměstnanců je se svým platem spokojeno, 22% je spíše spokojeno a 17% zaměstnanců se svým platem spokojeno není.

Nejvíce nejsou se svým platem spokojeni zaměstnanci ve věkové kategorii 41 a výše. Mladší ročníky do 40 let, jsou spíše se svým platem spokojeni.

Graf 4.3.3 Spokojenost s platem

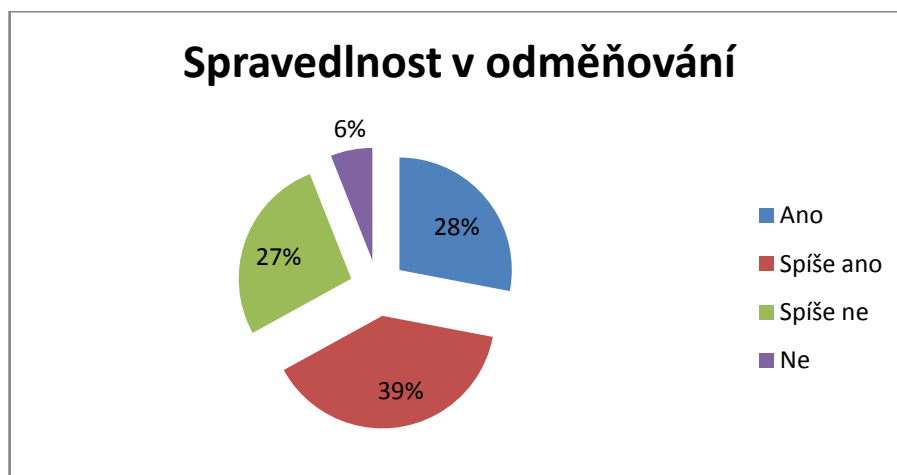


Pramen: vlastní zpracování

### 15. Považujete odměňování ve společnosti za spravedlivé?

Odměňování ve společnosti považuje spíše za spravedlivé 39% zaměstnanců. 28% si myslí, že spravedlivé je. 27% zaměstnanců si myslí, že odměňování ve společnosti je spíše nespravedlivé a jen 6% označilo, že odměňování spravedlivé není.

Graf 4.3.3 Spravedlnost v odměňování



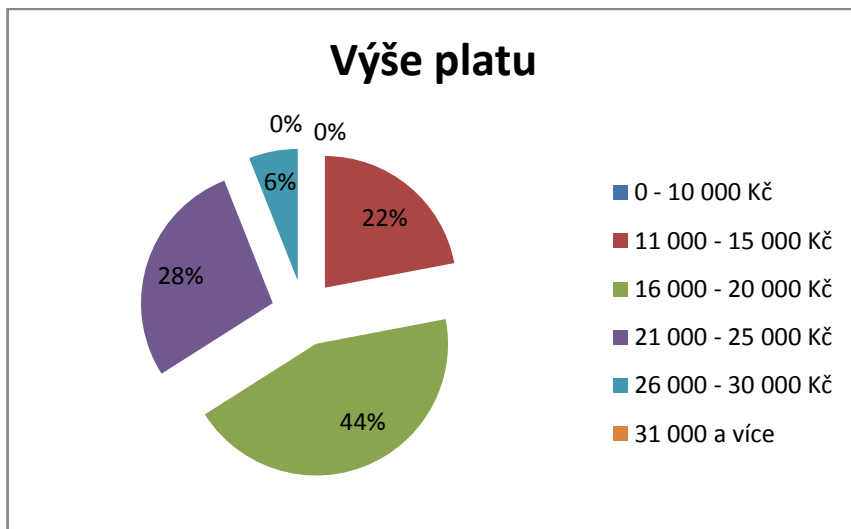
Pramen: vlastní zpracování

### 16. Jaká je výše vašeho platu?

Výše platu se v podniku pohybuje od 11 000 Kč až do 30 000 Kč. 11 000 – 15 000 Kč má 22% zaměstnanců. Největší skupinu tvoří zaměstnanci s platem v rozmezí 16 000 – 20 000 Kč a to 44%. Další větší skupinu (28%) tvoří zaměstnanci s platem v rozmezí

21 000 – 25 000 Kč. A nejméně zaměstnanců (6%) se pohybuje v platovém rozmezí 26 000 – 30 000 Kč.

Graf 4.3.3 Výše platu

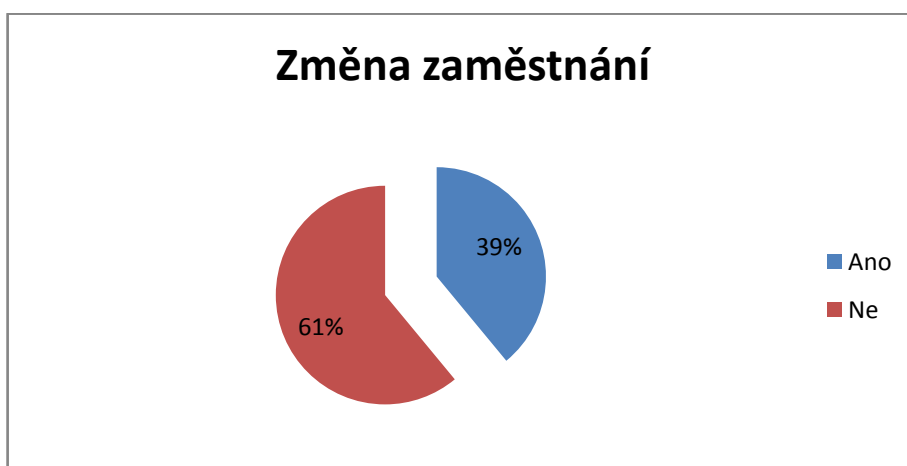


Pramen: vlastní zpracování

#### 17. Přemýšlíte o změně zaměstnání kvůli výši vašeho platu?

Díky výši platu uvažuje o změně zaměstnání 39% zaměstnanců. 61% zaměstnanců o změně neuvažuje.

Graf 4.3.3 Změna zaměstnání

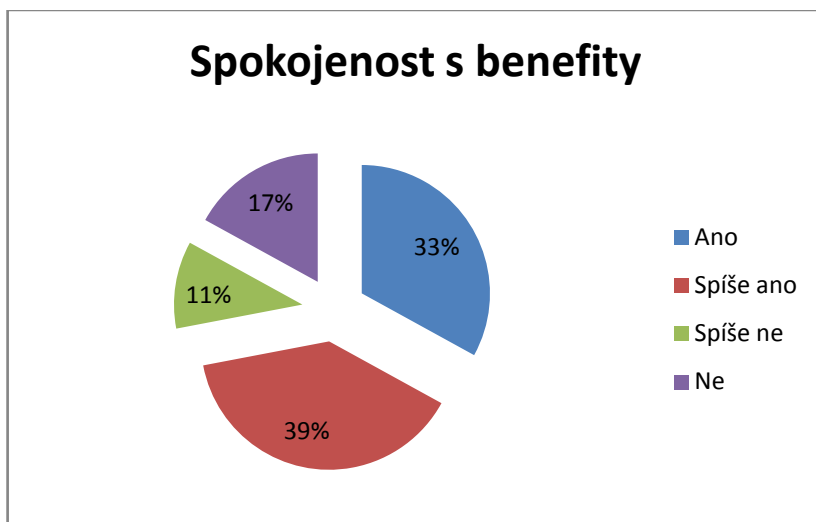


Pramen: vlastní zpracování

### 18. Jste spokojen/a s nabídkou benefitů ve svém zaměstnání?

Zaměstnanci jsou většinou s benefity, které firma nabízí spokojeni. Nejvíce zaměstnanců (39%) je spíše s nabídkou benefitů spokojeno. 33% zaměstnanců je spokojeno s nabídkou benefitů, 17% není spokojeno a 11% je spíše nespokojeno.

Graf 4.3.3 Spokojenost s benefity

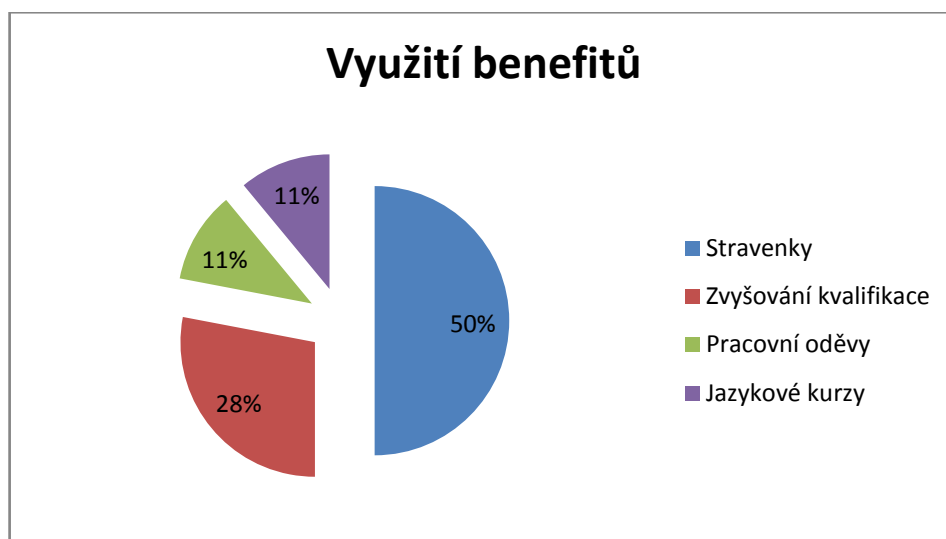


Pramen: vlastní zpracování

### 19. Které z firmou nabízených benefitů jste využil/a za poslední rok?

Polovina zaměstnanců (50%) za poslední rok využila stravenky. 28% zaměstnanců využilo benefit „Zvyšování kvalifikace“. Jen 11% zaměstnanců využilo „Pracovní oděvy“ a dalších 11% zaměstnanců využilo „Jazykové kurzy“.

Graf 4.3.3 Využití benefitů

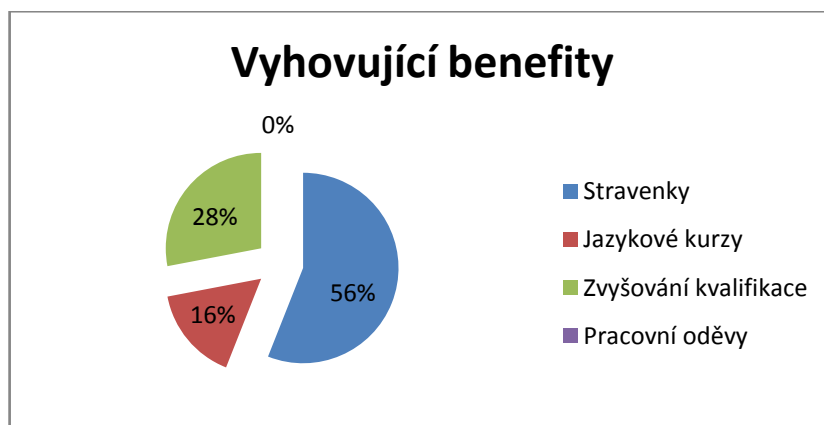


Pramen: vlastní zpracování

## 20. Které benefity vám nejvíce vyhovují?

Nejvíce zaměstnancům (56%) vyhovují stravenky. Dále pak zaměstnanci oceňují (28%) „Zvyšování kvalifikace“ a 16% zaměstnancům vyhovují jazykové kurzy. Žádný ze zaměstnanců neoznačil, jako benefit, který mu vyhovuje „Pracovní oděvy“.

Graf 4.3.3 Vyhovující benefity

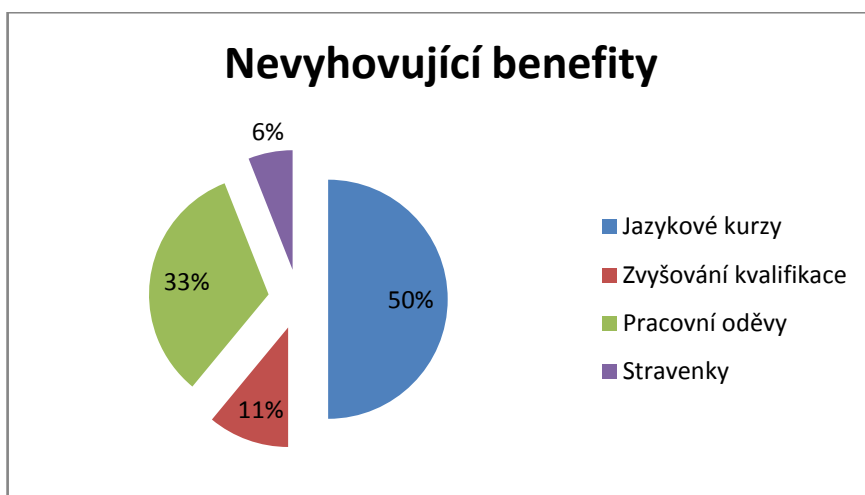


Pramen: vlastní zpracování

## 21. Které benefity naopak neoceníte?

Polovina zaměstnanců (50%) neocení benefit „Jazykové kurzy“. Dále pak 33% zaměstnanců neocení „Pracovní oděvy“. 11% zaměstnanců neocení „Zvyšování kvalifikace“ a jen 6% zaměstnanců neocení „Stravenky“.

Graf 4.3.3 Nevyhovující benefity

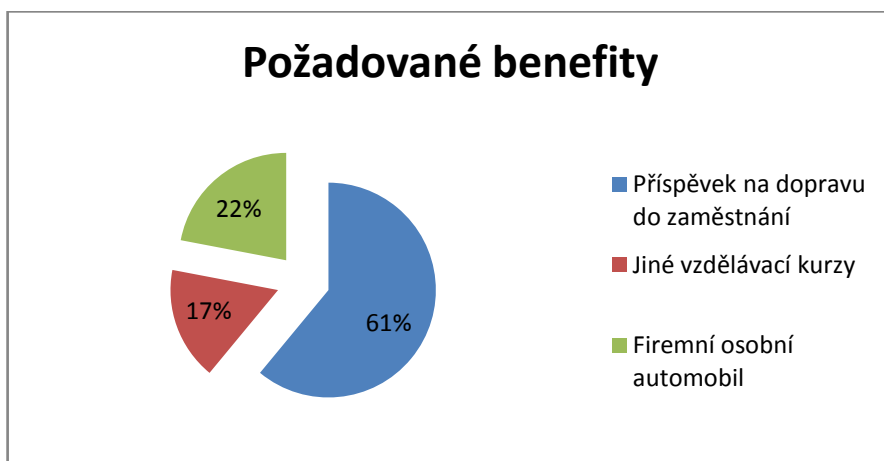


Pramen: Vlastní zpracování

## 22. Jaké další benefity by jste ocenil/a?

U této otázky se mohli zaměstnanci samostatně vyjádřit na danou otázku. 61% zaměstnanců by ocenilo „Příspěvek na dopravu do zaměstnání“. 22% zaměstnanců by ocenilo „Firemní osobní automobil“ a 17% „Jiné vzdělávací kurzy“.

Graf 4.3.3 Požadované benefity



Pramen: vlastní zpracování

## **4.4 Zhodnocení dotazníkového šetření**

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, co zaměstnance nejvíce motivuje, jak jsou zaměstnanci ve společnosti odměňováni, jejich spokojenost s nabídkou benefitů a také, které benefity postrádají ve svém zaměstnání.

Pro většinu zaměstnanců je ve společnosti motivující finanční zabezpečení, které souvisí s pokrytím základních potřeb a také s tím, aby člověk mohl žít v určitém standardu, na který je zvyklý.

S odměňováním jsou zaměstnanci spokojeni i nespokojeni, polovina zaměstnanců se shodla na tom, že spokojena s odměňováním je a druhá polovina spíše není. Na druhé straně většina zaměstnanců považuje odměňování ve společnosti za spravedlivé a o změně kvůli výši platu neuvažují.

Zaměstnanci jsou ve společnosti spíše spokojeni s nabídkou benefitů. Nejvyužívanějším benefitem jsou zde stravenky a nejméně využívaným benefitem jsou pracovní oděvy, které nevyhovují žádnému ze zaměstnanců a jazykové kurzy. Benefity, které by zaměstnanci dále ocenili, jsou příspěvek na dopravu, firemní osobní automobil a jiné vzdělávací kurzy.

Pro budoucí motivaci zaměstnanců by také bylo dobré, kdyby firma zauvažovala nad odměňováním formou cafeteria systému. Jedná se o flexibilní systém odměňování, ve kterém si zaměstnanci, podle svého uvážení a podle předem stanovených pravidel, vybírají odměny. Často je tato forma odměňování levnější, než když společnost odměňuje všechny zaměstnance stejně, i když ne každý poskytované odměny využije.

### **4.4.1 Příspěvek na dopravu**

Při položení volné otázky, kde se mohli zaměstnanci svobodně vyjádřit, jaké benefity by ve firmě ocenili, se více než 60% zaměstnanců shodlo odpovědí, že by ve firmě ocenili „Příspěvek na dopravu“. Příspěvek na dopravu zaměstnancům může být poskytován buď formou zlevněných, nebo bezplatných jízdenek pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky zaměstnavatelem, který provozuje veřejnou dopravu,



dopravou do a ze zaměstnání zajišťovanou zaměstnavatelem a finančním příspěvkem na dopravu, který plyne z vnitřních předpisů:

#### **Zlevněné nebo bezplatné jízdenky pro zaměstnance:**

Zlevněné nebo bezplatné jízdenky, jsou poskytovány zaměstnancům, jejichž zaměstnavatel provozuje veřejnou dopravu. Využívá se tak volné místo v dopravních prostředcích nebo se zaměstnancům poskytne levnější jízdné. Jelikož podnik ZeroCollection s. r. o. neprovozuje veřejnou dopravu, není možné poskytovat zaměstnancům zlevněné nebo bezplatné jízdenky.

#### **Svoz zaměstnanců do a ze zaměstnání:**

Svoz zaměstnanců do a ze zaměstnání zajišťuje zaměstnavatel svým zaměstnancům obvykle tam, kde je špatná dopravní dostupnost. V tomto případě vzniká zaměstnavateli daňový výdaj a pro zaměstnance je tento příjem také zdanitelný. Tento benefit by byl pro společnost ZeroCollection s. r. o. organizačně, časově a také finančně náročný, protože zaměstnanci bydlí v různých částech Plzně nebo i několik kilometrů za Plzní.

#### **Finanční příspěvek na dopravu:**

V případě takového příspěvku na dopravu, se jedná o zdanitelný příjem zaměstnance. Zdanění tohoto benefitu provádí zaměstnavatel, protože tento příjem se považuje za příjem ze závislé činnosti a bude zdaněn běžným způsobem spolu se mzdou zaměstnance. Z těchto benefitů se také odvádí pojistné na sociální a zdravotní pojištění. Pokud bude zaměstnavatel poskytovat peněžní příspěvek na dopravu, bude příspěvek připočten k hrubé mzdě a z toho se dále bude vypočítávat čistá mzda. Příspěvek bude tedy nižší o odvod daně a pojistné. Nárok na tento příspěvek pro zaměstnance musí vyplývat z vnitřních předpisů a bude pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

Pokud by se zaměstnavatel rozhodl pro tento benefit s příspěvkem na dopravu 1 000 Kč projevílo by se to ve mzdě zaměstnance, který pobírá hrubou mzdu 18 000 Kč následujícím způsobem:

Tabulka 4.4.1 Mzda zaměstnance bez příspěvku na dopravu

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	18 000,--	-
Příspěvek na dopravu	-	-
Základní osobní sleva na dani	2 070,--	-
Sociální pojištění 6,5%/25%	1 170,--	4 500,--
Zdravotní pojištění 4,5%/9%	810,--	1 620,--
Základ pro výpočet zálohy na daň	24 120,--	-
Zaokrouhlení základu pro výpočet zálohy na daň	24 200,--	-
Záloha na daň 15%	3 630,--	-
Konečná záloha na daň po odečtu slevy na poplatníka	1 560,--	-
Čistá mzda	14 460,--	-

Pramen: vlastní zpracování

Tabulka 4.4.1 Mzda zaměstnance s příspěvkem na dopravu

	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Hrubá mzda	18 000,--	-
Příspěvek na dopravu	1 000,--	-
Základní osobní sleva na dani	2 070,--	-
Sociální pojištění 6,5%/25%	1 235,--	4 750,--
Zdravotní pojištění 4,5%/9%	855,--	1 710,--
Základ pro výpočet zálohy na daň	25 460,--	-
Zaokrouhlení základu pro výpočet zálohy na daň	25 500,--	-
Záloha na daň 15%	3 825,--	-
Konečná záloha na daň po odečtu slevy na poplatníka	1 755,--	-
Čistá mzda	15 155,--	-

Pramen: vlastní zpracování

Rozdíl ve mzdě bude 695 Kč. 14 zaměstnanců z 18 se do svého zaměstnání dopravují městskou hromadnou dopravou. Přesun z různých částí Plzně městskou hromadnou dopravou do společnosti ZeroCollection, s. r. o. netrvá obvykle déle jak hodinu jízdy

městskou hromadnou dopravou. Jedna hodinová přestupní jízdenka stojí 20 Kč. Zaměstnanec by za den potřeboval dvě hodinové jízdenky, za týden 10 jízdenek a za měsíc pokud by nenastaly v daném měsíci dny pracovního klidu by potřeboval 40 jízdenek. Za měsíc by tedy vydal na svou dopravu do a ze zaměstnání 800 Kč. Z této částky by mu zaměstnavatel bylo uhrazeno 695 Kč.

Je tedy na zvážení zaměstnavatele, ale i zaměstnanců, zda jim tato forma příspěvku bude vyhovovat.

#### **4.4.2 Firemní osobní automobil**

Dále v dotazníku určité procento zaměstnanců projevilo zájem o služební osobní automobil. Pro služební automobil nebylo ve společnosti nalezeno využití. Společnost disponuje 2 menšími dodávkami, kterými se rozváží zboží, do prodejen a také přiváží materiál potřebný k výrobě šperků. Společnost má jednoho jednatele, který zařizuje všechny záležitosti, které se týkají společnosti, a tyto záležitosti, pokud jsou ve větší vzdálenosti zařizuje svým osobním automobilem a o firemní automobil zájem neprojevila. Ostatní zaměstnanci by firemní automobil využívali k osobním účelům a v tomto případě pořízení firemního osobního automobilu ztrácí smysl. Pokud by se ale společnost rozhodla pořídit zaměstnancům firemní osobní automobil, tak může vybírat ze tří forem pořízení dlouhodobého majetku.

Pořízení automobilu z vlastních zdrojů je rychlý způsob pořízení majetku, ale v této formě pořízení se vynaloží zdroje, které mohou být využity na finanční aktivity podniku. Na druhou stranu zde ale společnosti nevznikají žádné závazky. Odpis majetku se provádí jednou ročně a je daňově uznatelným nákladem. Odpis má nepřímý vliv na daň ze zisku, protože pro stanovení zdanitelného zisku se odpisy zahrnují do nákladů a tím snižují zisk a následnou daň ze zisku.

Pořízení automobilu na finanční leasing je oblíbeným způsobem. V tomto případě majetek nefiguruje v majetku nájemce, majetek zůstává majetkem leasingové společnosti, která zde vystupuje jako pronajímatel a která majetek také odepisuje a nájemce za tuto službu platí pronajímateli nájem. Po ukončení leasingové doby, přechází majetek do vlastnictví nájemce. V tomto případě je nájemné daňově účinným

nákladem, ale je nutné, aby finanční leasing trval minimálně dobu odepisování daného hmotného majetku. Po skončení doby pronájmu následuje bezprostředně převod vlastnických práv k předmětu pronájmu z pronajímatele na nájemce a kupní cena majetku, za kterou pronajímatel prodá majetek nájemci, nesmí být vyšší než zůstatková cena, kterou by měl majetek při rovnoměrném odepisování podle daňového zákona k datu prodeje. V tomto případě se nájemné zahrnuje do nákladů podniku, které snižují zisk a tím pádem i menší daňovou povinnost. Výhodou použití finančního leasingu pro společnost je taková, že umožňuje pořízení majetku bez jednorázového vynaložení peněžních prostředků a podnik splácí majetek postupně. Zvyšuje se konkurenční schopnost podniku, kdy podnik může pružně reagovat na změny bez zajišťování investic. Nevýhodou je to, že náklady spojené s finančním leasingem jsou pro firmu obvykle vyšší, než náklady spojené s pořízením z vlastních zdrojů. Po skončení finančního leasingu přechází do společnosti téměř odepsaný majetek. Je zde nemožnost vypovězení smlouvy nájemcem, a pokud by k takové situaci došlo, je tento krok spojen s vysokými sankcemi.

Posledním způsobem pořízení je formou bankovního úvěru. Banka půjčí klientovi prostředky, které mu poslouží ke koupi majetku. Tuto půjčku splácí ve stanovených částkách, které zahrnují i stanovený úrok. Úrok je pro klienta daňově účinným nákladem. Při pořízení majetku na úvěr je majetek součástí podniku, a tudíž je odepisován. Tím vzniká daňový efekt z odpisů. Výhodou zde pro společnost je to, že umožňuje užívat majetek bez jednorázového vynaložení peněžních prostředků. Největší nevýhodou je nutnost pevné splátky, a oproti pořízení majetku z vlastních zdrojů společnost zaplatí za úvěr vyšší částku.

#### **4.4.3 Jiné vzdělávací kurzy**

Při položení doplňující otázky zaměstnancům, které jiné vzdělávací kurzy by uvítali, nedokázali na tuto otázku odpovědět. Pro zaměstnance jsou ve společnosti nabízeny vzdělávací kurzy dvojího typu a to jazykové kurzy a kurzy, pro zvyšování kvalifikace. Jiné vzdělávací kurzy, které by jim pomohly ve výkonu jejich práce, nejsou na trhu nabízeny.

## 5. ZÁVĚR

Pro bakalářskou práci byla vybrána společnost ZeroCollection, s. r. o., která velmi dobře spolupracovala, poskytla všechny potřebné podklady pro vypracování bakalářské práce a v závěru byla spokojena s poskytnutými poznatky při jejím zpracovávání.

Každý zaměstnanec má různé nároky a různé požadavky, proto je velmi těžké všechny plně motivovat a uspokojit jejich požadavky. Je důležité, aby zaměstnanci viděli, že vedoucí pracovníci o ně jeví zájem a že mají zájem na tom, aby jim bylo ve společnosti dobře. Záměrem bakalářské práce bylo zjistit požadavky zaměstnanců, jak a čím zaměstnance motivovat a jaké výhody by nejvíce ocenili.

Praktická část bakalářské práce byla rozdělena na dvě části. V první části byla charakterizována společnost, její historie, jak probíhá výroba, organizační struktura společnosti, jak ve společnosti probíhá odměňování a jaké nabízí benefity. Ve druhé části byly zaměstnancům rozdány dotazníky a na jejich základě bylo provedeno vyhodnocení.

Cíl bakalářské práce byl naplněn. Bylo zjištěno, že zaměstnance v jejich zaměstnání nejvíce motivují finance a záleží jim na jejich mzdovém ohodnocení. Tuto formu motivace postrádá ve společnosti jen malé procento zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na částečný pracovní úvazek. V tomto případě by bylo vhodné, aby si zaměstnanci pohovořili se svým vedoucím pracovníkem, jak by mohli dosáhnout vyšší mzdy a zda je vůbec tato možnost k dispozici. S nabízenými benefity ve společnosti jsou zaměstnanci spíše spokojeni. Nejvíce využívaným benefitem jsou stravenky. U stravenek je jediný problém – jsou zavedeny skoro v každé firmě, lidé už je berou jako samozřejmost a nejsou tak velkým motivátorem. Nejméně využívané jsou pracovní oděvy a jazykové kurzy, které jsou určeny jen pro zaměstnance, kteří přichází v zaměstnání do styku s cizinci.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, jaké benefity by zaměstnanci nejvíce ocenili ve své společnosti. Zaměstnanci se shodli na následujících benefitech: „Příspěvek na dopravu do zaměstnání“, „Firemní automobil“ a „Jiné vzdělávací kurzy“. Každý tento požadavek

byl rozebrán tak, aby společnost mohla posoudit klady, jako je například daňové zvýhodnění, a zápory těchto benefitů. Nejvíce požadovaným benefitem v dotazníku byl „Příspěvek na dopravu“. Po zvážení všech možností, které může zaměstnavatel svým zaměstnancům při poskytování této formy benefitu nabídnout, se jevil jako nej přijatelnější „Finanční příspěvek na dopravu“, kdy byla zaměstnavatelem určena peněžní částka, kterou by byl ochoten přispívat zaměstnancům na dopravu. Tento příspěvek by byl zahrnut zaměstnancům do jejich pravidelné měsíční mzdy. Po odvodu pojištění a daňových nákladů by zaměstnancům zůstal příspěvek, který by z 87% pokryl náklady na dopravu do jejich zaměstnání, pokud by zaměstnanci, jako doposud, využívali služeb městské hromadné dopravy.

Doufám, že tato bakalářská práce bude přínosem jak pro společnost, tak i pro zaměstnance. Ve společnosti bylo zjištěno o jaké benefity mají zaměstnanci zájem. Zavedení alespoň toho nejžádanějšího benefitu by mělo vést k větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců v jejich práci a omezení fluktuace zkušených zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní publikace:

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 4., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 412 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRBEČKOVÁ, Marie a PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 4., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 182 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-865-9.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2014 – s výkladem: právní stav k 1. 1. 2014*. Česko. Praha: Grada, 2014. 104 s. Právo pro praxi. ISBN 978-80-247-5125-2.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

**Firemní zdroje:**

Fotografie prstýnků



## **SEZNAM ZKRATEK**

<b>s. r. o.</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>ZDP</b>	Zákon o daních z příjmů
<b>ZP</b>	Zákoník práce

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 9. května 2014

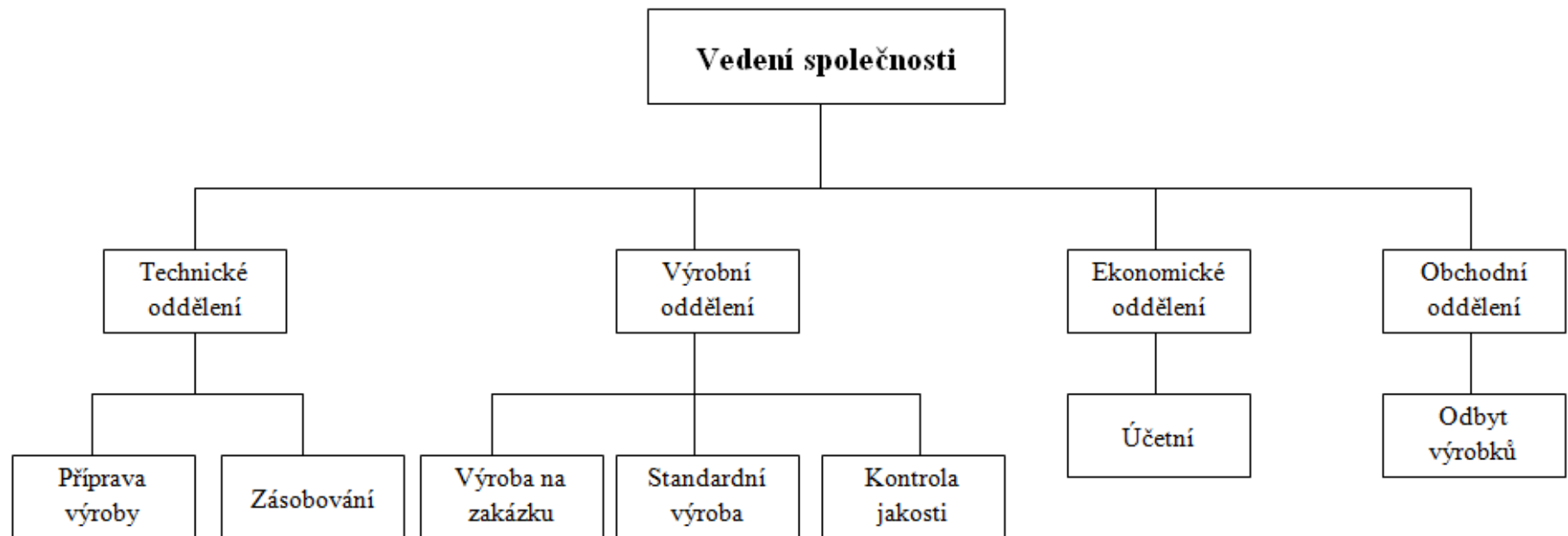
.....  
Jana Koutná

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1      Organizační struktura

Příloha 2      Dotazník

## PŘÍLOHY



## **Dotazník**

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník bude sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce, která je na téma „*Motivace a odměňování zaměstnanců ve výrobním podniku*“. Dotazník je anonymní a data budou použita pouze pro účely mé bakalářské práce. Cílem je zjistit Vaši spokojenost a motivaci v zaměstnání a případně navrhnout určitá opatření, která povedou k Vaší větší spokojenosti a motivaci v zaměstnání. *Pokud v dotazníku není uvedeno jinak, označte prosím pouze jednu odpověď.*

**Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.**

Jana Koutná

studentka Ekonomiky podniku na Vysoké škole Báňské ve Valašském Meziříčí

### *I. část: Osobní údaje*

**1. Věk:**

- a) Do 20
- b) 21 – 30
- c) 31 – 40
- d) 41 – 50
- e) 51 a více

**2. Pohlaví:**

- a) Muž
- b) Žena

**3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Střední škola bez maturity
- d) Střední škola s maturitou
- e) Vyšší odborná škola
- f) Vysoká škola

## **Příloha 2**

### **4. Jste spokojen/a se zaměstnáním?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

### **5. Jaká je vaše pozice?**

- a) Technicko-hospodářský pracovník
- b) Dělník

### **6. Na jaký druh pracovního poměru jste zaměstnán/a?**

- a) Hlavní pracovní poměr – plný úvazek
- b) Hlavní pracovní poměr – částečný úvazek
- c) Dohoda o provedení práce
- d) Dohoda o provedení činnosti
- e) Jiný.....

### **7. Jak dlouho již tuto práci vykonáváte?**

- a) Méně než rok
- b) 1 – 2 roky
- c) 3 – 4 roky
- d) 5 a více let

### **8. Rozumíte si se svým nadřízeným?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

### **9. Pokud si v práci nevíte s něčím rady, můžete se bez problémů obrátit na svého nadřízeného?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

### **10. Jste chválen/a od svého nadřízeného?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

## Příloha 2

### II. část: Motivace

#### 11. Je pro vás motivace v práci důležitá?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

#### 12. Co je pro vás v práci nejvíce motivující.

*Ohodnoťte známkou od 1 - nejdůležitější, 2 – důležité, 3- neutrální postoj, 4 – méně důležité, 5 – nedůležité*

Finanční zabezpečení	
Možnost kariérního růstu	
Možnost seberealizace	
Možnost vzdělávat se	
Být uznáván/a za svou práci	
Být oceňován/a za svou práci nehmotnou formou (např. pochvala od vedoucího apod.)	
Být oceňován/a za svou práci hmotnou formou (např. peněžní odměny, prémie apod.)	
Mít práci, která mě baví	
Pracovat v přátelském kolektivu	

#### 13. Který druh motivace ve své práci postrádáte?

- a) Finanční zabezpečení
- b) Možnost kariérního růstu
- c) Možnost seberealizace
- d) Možnost vzdělávat se
- e) Být uznáván/a za svou práci
- f) Být oceňován/a za svou práci nehmotnou formou
- g) Být oceňován/a za svou práci hmotnou formou
- h) Mít práci, která mě baví
- i) Práce v přátelském kolektivu
- j) Jiné .....

## **Příloha 2**

### *III. Odměňování*

**14. Jste spokojen/a s výší vašeho platu?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**15. Považuje odměňování ve společnosti za spravedlivé?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**16. Jaká je výše vašeho platu?**

- a) 0 – 10 000 Kč
- b) 11 000 – 15 000 Kč
- c) 16 000 – 20 000 Kč
- d) 21 000 – 25 000 Kč
- e) 26 000 – 30 000 Kč
- f) 31 000 Kč a víc

**17. Přemýšlíte o změně zaměstnání kvůli výši vašeho platu?**

- a) Ano
- b) Ne

**18. Jste spokojen/a s nabídkou benefitů ve svém zaměstnání?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**19. Které z firmou nabízených benefitů jste využil/a za poslední rok?**

- a) Stravenky
- b) Zvyšování kvalifikace
- c) Pracovní oděvy
- d) Jazykové kurzy

**20. Které benefity Vám nejvíce vyhovují?**

- a) Stravenky
- b) Zvyšování kvalifikace
- c) Pracovní oděvy
- d) Jazykové kurzy



## **Příloha 2**

### **21. Které benefity naopak neoceníte?**

- a) Stravenky
- b) Zvyšování kvalifikace
- c) Pracovní oděvy
- d) Jazykové kurzy

### **22. Jaké další benefity by jste ocenil/a?**

.....